



Universidad Nacional Autónoma de México

Campus Iztacala

PO 1376/96

Ej. 3

"La Inserción del Psicólogo como Coordinador de Capacitación en la Industria de las Artes Gráficas"

REPORTE DE TRABAJO
Que para Obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
LIZZET VAZQUEZ HERNANDEZ

Cuenta : 8603197-6
Generación 1989 - 1992

Asesores: Lic. Patricia Covarrubias Papahiu
Mta. Ofelia Contreras Gutiérrez
Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

DEDICATORIAS

A Dios por darme la inmensa oportunidad de cumplir un compromiso con la vida.

A mis padres por su gran esfuerzo, dedicación y cuidados durante mi niñez; esto es el resultado de sus desvelos. **Gracias.**

A ti Pol, porque con tu amor me has demostrado todo lo que soy capaz de lograr. **Te amo.**

A ti Gemita, porque me has apoyado en los momentos más importantes de mi vida. **Te quiero**

A mis queridas amigas Hilda y Diana por su incondicional cariño.

A mis niños de Hakim, porque a través de ustedes conocí el verdadero valor de la vida

A Lito Offset Latina, S. A. de C. V. por permitirme desarrollar profesionalmente.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ser parte de ella.

Especialmente a mis asesores Paty, Ofelia y Marco por su interés incondicional en la culminación de mis estudios.

**LA INSERCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA DE LAS ARTES
GRÁFICAS**

INDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 03 |
| INTRODUCCION | 04 |
| CAPITULO 1 .LA CAPACITACION Y SUS FUNDAMENTOS TEORICO-METODOLOGICOS | 06 |
| 1.1. DEFINICIÓN DE CAPACTIACION | 07 |
| 1.2. ANTECEDENTES HISTORICOS Y FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACTIACION Y ADIESTRAMIENTO. | 09 |
| 1.3. EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA CAPACITACION | 11 |
| 1.4. LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA CAPACTIACION. | 14 |
| CAPITULO 2 . LITO OFFSET LATINA : LIDER DE IMPRESION EN OFFSET | 17 |
| 2.1. LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS (GENERALIDADES). | 18 |
| 2.2. LITO OFFSET LATINA, S.A. DE C.V. | 21 |
| 2.3. ANTECEDENTES. | 24 |
| 2.4. GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS. | 26 |
| 2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. | 27 |
| CAPITULO 3 .COORDINACION DE CAPACITACION : UN PUESTO DE NUEVA CREACION | 28 |
| 3.1. ANTECEDENTES TEORICO-METODOLOGICOS DE LA CAPACITACION IMPARTIDA EN LITO OFFSET LATINA. | 29 |
| 3.2. CREACION DE LA COORDINACION DE CAPACTIACION. | 32 |
| 3.3. SITUACION ACTUAL DE LA COORDINACION DE CAPACTIACION. | 34 |
| CAPITITULO 4 . DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR | 36 |
| 4.1. TRAMITACION LEGAL. | 38 |
| 4.2. SALA DE CAPACTIACION. | 40 |
| 4.3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACTIACION. | 42 |
| 4.4. DESCRIPCION DE RESULTADOS. | 49 |
| 4.5. ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS. | 52 |
| 4.6. PROGRAMAS APLICADOS O MODIFICADOS. | 53 |
| CONCLUSIONES | 54 |
| BIBLIOGRAFIA | 59 |
| ANEXOS | 64 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo exponer la labor que el psicólogo ha tenido durante más de dos años en el área de capacitación dentro de la industria de las artes gráficas, particularmente en Lito Offset Latina, S. A. de C. V. con el fin de dar nuevas alternativas de desarrollo en el curriculum de la Universidad Nacional Autónoma de México, plantel Iztacala.

Se ha observado que en general la capacitación a nivel nacional carece de fundamentos teórico-metodológicos ya que han participado en esta área personas de diversas profesiones y disciplinas lo cual ha ocasionado además que la labor del psicólogo sea poco importante.

De acuerdo a lo anterior y en base a la experiencia obtenida durante la formación profesional, se buscó laborar en el área de capacitación ampliando los conocimientos a través de cursos relacionados con la misma, dando como resultado que en Lito Offset Latina, se ocupara el puesto de nueva creación denominado "Coordinación de Capacitación", en el que se realizaron diversas actividades ; entre ellas se regularizaron los trámites administrativos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se instaló un aula destinada a todos los eventos de capacitación, se utilizaron métodos para cambiar de actitud a los niveles jerárquicos más altos con el fin de dar la importancia debida a la capacitación, se realizó un minucioso diagnóstico de necesidades y se elaboró un plan y programa con todas las actividades correspondientes a capacitación.

Finalmente, con la labor aquí expuesta se observó que la psicología es una de las profesiones que tiene los elementos acorde a las necesidades de capacitación, ya que estudia el comportamiento humano en diferentes contextos, permitiendo así evaluar las deficiencias que pueden ser subsanadas a través de la capacitación estableciendo un equilibrio entre el logro de objetivos tanto individuales como de la organización

INTRODUCCION

Actualmente la capacitación se ha insertado de manera dinámica al nuevo contexto de la economía nacional e internacional¹ convirtiéndose en una herramienta fundamental para el cambio económico,² de tal manera que cada día la capacitación se ha vuelto más importante que nunca, pues preparar a los individuos es la “única forma de salir adelante en este mundo cambiante”.³

En diversas industrias, la capacitación juega un papel muy importante. En la industria del calzado la capacitación se imparte a todos los niveles, poniendo énfasis en el manejo del personal, calidad y productividad,⁴ de manera similar, en la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) el objetivo de la capacitación es formar integralmente a directivos y empleados de todos los comercios afiliados a dicha Institución para hacerlos más competitivos en cuanto a la calidad y productividad que exige la actual economía.⁵ En la industria de las Artes Gráficas, se considera que la capacitación es un aspecto de suma importancia para el desarrollo del recurso humano, el trabajo de calidad y la excelencia en el servicio al cliente.⁶

A pesar de tal apertura, las estadísticas recabadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (órgano institucional regulador de la capacitación), indican insuficiente cumplimiento por parte de los empresarios.⁷ Se considera que esta baja se debe a que se ha permitido que personas no especializadas se encarguen de todas las acciones de capacitación sin evaluar ni sustentar metodológicamente las necesidades propias del área,⁸ se imparte únicamente cursos o eventos sin evaluar las verdaderas necesidades y beneficios de los mismos.⁹

Con lo anterior, se ha obstaculizado la evolución de la psicología dentro de la capacitación, pues se ha demeritado los aspectos metodológicos que contempla dicho campo, dando lugar a que un porcentaje mínimo de psicólogos ocupen dicha área. Esto tiene su historia desde 1959 cuando las actividades del psicólogo se restringían a seleccionar personal, diseñar equipos, evaluar el desempeño y algunas actividades administrativas. Esto llevó a la conclusión que son muy pocos los psicólogos a los que se les da la oportunidad de desarrollar su profesión dentro de la industria y particularmente en el área de capacitación es restringido el campo.¹⁰

¹ Claudia Pitaluga, “La calidad en servicio, propuesta de cambio para el sector restaurantero ante un escenario de competitividad internacional”, en: Semana de la capacitación. Conferencia.

² Cesar Felguerez, “Cambio económico”, en: Semana de la capacitación. Conferencia.

³ Jorge Fong, “Paradigmas y cambio organizacional”, en: Semana de la capacitación. Conferencia.

⁴ Ricardo Castañeda, “Calzado”, en: Semana de la capacitación. Conferencia.

⁵ Sergio Balderas, “La capacitación como estrategia”, en: Semana de la capacitación. Conferencia.

⁶ Juan Antonio Alduncin, cit. por Higuera, “Personajes” en: Artes Gráficas, p. 30

⁷ Necesidades de capacitación. INET.

⁸ Armando Ramírez, La ética del profesional en recursos humanos, p 46

⁹ Carlos Reza, “Principales problemas de la capacitación en México”. En: Revista Laboral, p. 87

¹⁰ Blum y Nylor, Psicología industrial y sus fundamentos teóricos y sociales, p. 31

Sin embargo, el psicólogo industrial se caracteriza por ser un experto en el comportamiento humano de las empresas, por lo que la psicología es una profesión acorde para la intervención de todas y cada una de las acciones de capacitación, ya que tiene conocimientos acerca de las técnicas que le permiten diseñar y desarrollar programas, elaborar diagnósticos, medir el comportamiento y el aprendizaje de los individuos.¹¹

De acuerdo a lo anterior, el presente reporte tiene como objetivo exponer la experiencia profesional que un psicólogo ha adquirido en el área de capacitación de Lito Offset Latina, S.A. de C.V. utilizando las herramientas propias de su profesión para así aportar nuevas alternativas de desarrollo en el área industrial.

Este trabajo se basó en la teoría de sistemas, la cual combina elementos internos y externos para determinar objetivos, evaluar resultados y reorientar acciones de acuerdo a las necesidades que surjan,¹² por consiguiente es aplicable en la capacitación, ya que requiere de efectuarse a través de un proceso administrativo que incluya planeación, organización, integración, dirección y control, fases que intervienen en el Modelo Sistémico de la Capacitación.¹³

Bajo este enfoque, en el capítulo uno se retoman las definiciones de capacitación, así como sus fundamentos teórico-metodológicos y la inserción que ha tenido el psicólogo en esta área, Todo esto basado en referencias bibliográficas.

En el capítulo dos se expone la panorámica general de la Industria de las Artes Gráficas concluyendo con las características y particularidades de Lito Offset Latina, S. A. De C. V. en la cual se desarrolló el presente trabajo.

En el tercer capítulo, se describe las principales necesidades que llevaron a Lito Offset Latina a conformar el puesto de la coordinación de capacitación; así como se habló del objetivo y actividades que se desarrollaron en dicho puesto.

En el capítulo cuarto, se expone el desarrollo del psicólogo, la regularización de trámites administrativos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el establecimiento de una sala en la que se impartieron todos los eventos, la detección de necesidades de capacitación, la elaboración y aplicación del plan y programa y la descripción de resultados.

Finalmente se concluye con los alcances, logros y limitaciones que el psicólogo tuvo a través del trabajo, así como las alternativas para mejorar su desempeño dentro del área industrial.

¹¹ Peniche, cit. por Urbina El psicólogo, formación, ejercicio y perspectiva, p. 33

¹² Carlos Reza, "El enfoque de sistemas como una opción viable en la capacitación y el adiestramiento de personal", en: Revisa Laboral, p. 37

¹³ Alfonso Siliceo, Capacitación y desarrollo del personal, p. 53

CAPITULO 1

LA CAPACITACION Y SUS FUNDAMENTOS TEORICO-METODOLOGICOS

1.1. DEFINICIÓN DE CAPACITACION.

La capacitación se instaure como la mejor alternativa que tiene el recurso humano para elevar su calidad de vida, tanto en el terreno laboral como en el familiar, social y cultural.¹⁴

De aquí que surjan tantos conceptos diferentes a lo que es capacitación.

Al respecto, la capacitación se le ha considerado como sinónimo de educación, formación profesional, desarrollo y/o adiestramiento. Sin embargo hay autores que prefieren diferenciar estos conceptos dando definiciones específicas cada uno.

Si la capacitación se entendiera como educación se concluiría que es un “proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en el que viven y sobre la historia, a la vez que aplican dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella”. Bajo este concepto, la educación entonces tiene el objetivo de influir en una colectividad, en la que se considera al hombre plenamente social cuando forma parte de la fuerza productiva.¹⁵

Pero no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa facilitan a los individuos el acceso a un puesto de trabajo, por lo que establece una división en la que la educación sólo proporciona los conocimientos generales, mientras que la capacitación tiene como función primordial “el desarrollo de especializaciones cambiantes y redefinidas de acuerdo con las necesidades de la sociedad y la economía”.¹⁶

Por su parte, Guzmán define al desarrollo como el “proceso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos”.¹⁷

Carlos Reza, en cambio, define este mismo concepto como “la acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total”. A diferencia de esto, la capacitación la concibe como “la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar

¹⁴ S. n., Manual de extensionismo industrial, p.11

¹⁵ Gerardo De la Sierra, “Hacia un sistema nacional de formación humana”, en: Ponencia para el trabajo.

¹⁶ Carlos Reza, “Principales definiciones y conceptos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores”, en: Revista Laboral, p.97

¹⁷ Isaac Guzmán, Problemas de la administración, p.69

y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo”.¹⁸

Además de esta definición, se encuentran otras. Para Guzmán, la capacitación “proporciona conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo”.¹⁹ Arias Galicia enfoca la capacitación como la “adquisición de conocimientos y/o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto para ascender a otro”.²⁰

Algunos otros autores han tratado de encontrar la definición haciendo una conjunción de diversos conceptos como es el caso de Carapia y Ortiz que concluyen que la capacitación es un “proceso integral mediante el cual una persona adquiere, desarrolla y ejercita conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten superarse en su actividad o trabajo”.²¹

Debido a que el objetivo del presente trabajo no es describir una nueva definición, se tomó como base la definición que proporciona la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que ésta es el órgano encargado de regular la capacitación a nivel nacional. De tal manera, la capacitación es “el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades sistematizadas, encaminadas a proporcionar, incrementar y desarrollar conocimientos, habilidades y mejorar actitudes del individuo”.²²

¹⁸ Carlos Reza, Op. cit., p.98

¹⁹ Isaac Guzmán, Loc. Cit.

²⁰ Fernando Arias “Cómo obtener más beneficios ante la crisis económica”, en *Revista Laboral*, p.14

²¹ Carapia, et. al., *El psicólogo como capacitador. Diseño de un programa y estudio piloto*, p. 32

²² S. n., *Manual...*, p.25

1.2.. ANTECEDENTES HISTORICOS Y FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En México, la capacitación se originó en el tiempo de la Colonia, cuando la mecánica de instrucción para el trabajo consistía en que una persona con experiencia en determinado oficio o actividad instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de transmitirle conocimientos, habilidades y destrezas.²³

A medida que México se industrializaba, se implementó una capacitación empírica, que daban los patronos a los trabajadores con el único fin de mejorar la ejecución.²⁴

Entre 1940 y 1962 existió una etapa de consolidación; al principio la formación ocupacional fue limitada, pero incrementó paulatinamente para hacer más competitivas las nuevas industrias. Posteriormente, en 1962 se correlacionan las necesidades del aparato productivo nacional y el sistema educativo, el cual se ha adecuado hasta hoy en día.²⁵

En 1931 y hasta 1979, la Ley Federal del Trabajo destinó su título Tercero al Contrato de Aprendizaje. Este contrato sirvió para procurarse mano de obra barata y propició la explotación encubierta de la clase trabajadora.

La influencia del sector obrero, su organización y sus demandas, el auge y sus requerimientos de calificación, las modificaciones conceptuales y operativas en la educación y los intereses financieros, fueron las condiciones para que en 1970 se institucionalizara la capacitación estableciéndose a través de la Fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, las primeras normas jurídicas que consideran a la capacitación como una obligación patronal y un derecho de los trabajadores.

Con el fin de hacer congruente la nueva garantía que establecía la Constitución a favor de los trabajadores, el 28 de abril de 1978 se publican en el Diario Oficial de la Federación de reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo, el capítulo III Bis, conteniendo los pasos que los patronos deben de seguir para el cumplimiento de esta obligación.²⁶

De esta manera la orden legal que actualmente se establece se encuentra en el artículo 123, apartado A, fracción XIII y XXXI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en la Ley Federal del Trabajo, título primero (artículos 3, 7, y 25), título cuarto (artículo 132, fracción XV y

²³ Carlos Reza, "Antecedentes de la capacitación y el adiestramiento en México", en *Revista Laboral*, p.90

²⁴ S. n., *Manual...*, p.11

²⁵ Carlos Reza, "Antecedentes...", p. 90

²⁶ S. n., *Manual...*, p.12

XXVIII y capítulo III Bis, (artículos 153 A-Z), título quinto Bis (artículo 180), título séptimo (artículo 391, fracciones VII, VIII y IX y artículo 412, fracciones IV y V), título once (artículos 523, 526, 527, y 529 y capítulo IV, artículos 537, 538 y 539), título catorce (artículos 698, 699 y 892), título dieciséis (artículos 992 y 994) y artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En dicha legislación se menciona la obligación que tienen los patrones de proporcionar capacitación a todos los trabajadores aún siendo menores de edad o extranjeros; se menciona también las condiciones en las que se debe aplicar el proceso capacitador tales como la constitución de comités nacionales y comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento; la elaboración de planes y programas; la expedición y registro de constancias de habilidades laborales; la autorización de instructores o instituciones capacitadoras; el lugar y la hora en la que se debe impartir los eventos de capacitación y las obligaciones de los trabajadores al recibirla.

Se menciona además los órganos encargados de regular y vigilar la capacitación, así como la tramitación administrativa de la capacitación y las sanciones existentes por incumplimiento de dichas obligaciones.²⁷

²⁷ S. n. Disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento, pp.1 - 7

1.3. EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA CAPACITACION

Como apoyo al proceso capacitador han surgido diversos enfoques y teorías, las cuales están basadas en el comportamiento humano.

Al respecto, en enfoque conductual o conductismo, a través de grandes investigadores como Watson, Pavlov y Skinner han retomado al aprendizaje humano como una respuesta a los diversos estímulos del medio ambiente²⁸; sin embargo, esto para el proceso capacitador no es funcional, ya que en el ámbito organizacional no es posible identificar exactamente la naturaleza del reforzamiento que se le dará a un individuo.²⁹ En el caso de la teoría psicoanalítica, ésta se ha orientado únicamente hacia el individuo, pues establece el comportamiento a través de las experiencias vividas y las ubica en el inconsciente, dejando a un lado la interrelación constante con el medio ambiente.

De igual forma, han surgido teorías sociológicas que se han enfocado en el comportamiento de las masas, pero no retoman las interrelaciones entre los individuos, sino que analizan los productos o resultados derivados como consecuencia de actuar en grupo.

El enfoque de sistemas, en cambio analiza la combinación de elementos o partes que están en constante interrelación, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objeto común para formar un todo organizado.³⁰

El enfoque de sistemas es una metodología coherente y completa, la cual tiene la capacidad de análisis ecléctico apoyándose en instrumentos cuantitativos y cualitativos de las ciencias sociales, administrativas, económicas y exactas.

Además dicha metodología es contextual; no sólo se ocupa del todo, sino también de las partes relevantes y del contexto o medio ambiente donde tienen lugar los fenómenos. Permite establecer conexiones, interconexiones y relación en éstas.³¹

Dentro de este enfoque se mencionan a los sistemas cerrados y a los sistemas abiertos; los primeros son estructuras relativamente autosuficientes o bien, independientes que se retroalimentan de sí mismos mientras que los sistemas abiertos requieren del medio ambiente para su buen funcionamiento.

²⁸ Patricia Gómez, et. al., El análisis experimental aplicado a la capacitación, pp.12 - 14

²⁹ Daniel katz, et. al., Psicología social de las organizaciones.

³⁰ Carlos Reza, "El enfoque de sistemas...", p. 56

³¹ Ibid.

En este caso, las organizaciones están integradas por actividades constantes de personas las cuales son moldeadas, complementarias o interdependientes de algún producto o resultado; es decir, toman energía de otras instituciones, de la gente, o del ambiente material por lo que se caracterizan como sistemas abiertos.

Este sistema tiene como característica que antes de llegar a un resultado existe un procesamiento; es decir, hay transformación en la energía del sistema la cual es además cíclica. Por ejemplo al crear un producto en una organización se está intercambiando energía; al procesar la materia prima, al entrenar gente y al realizar toda la labor requerida se generan utilidades monetarias con las que a su vez se obtiene nuevamente materia prima y de trabajo. De tal manera la estabilidad de un sistema abierto se le reconoce cuando la importación de energía es constante durante la transformación de la misma y la homeostásis se observa a través del crecimiento y expansión del sistema.³²

Por lo tanto la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es un fenómeno en el que intervienen distintos actores y diferentes elementos, es conveniente recurrir al enfoque de sistemas.

Este enfoque es idóneo para los modelos de capacitación porque se orienta a la solución de problemas, permite considerar elementos internos y externos identificando y estableciendo las conexiones o nexos entre estas partes. Permite identificar las metas y objetivos de la capacitación y verificar que las tareas cumplan con los mismos. De esta manera retroalimenta al sistema continuamente.³³

El enfoque de sistemas tiene diversas ventajas para ser utilizado en el proceso capacitador.

- a) Es abierto y participativo, influye y es influido por el proceso de capacitación mediante la interacción dinámica de sus componentes; intervienen diversos actores en el planteamiento de las acciones específicas, como es la presidencia, dirección, subdirección y gerencia quienes les corresponde orientar las políticas de la capacitación y autorizar todos los eventos referentes a la capacitación; todo el personal de la organización quien interviene como beneficiario de los productos del sistema, pues recibe los resultados directos de los planes establecidos; la capacitación como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema; los instructores o agentes capacitadores como facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje y los consultores como órganos orientadores normativos y colaboradores del proceso.
- b) Es flexible, se adapta a las situaciones que surgen en el tiempo, así como acepta cambios sin modificar su estructura básica.
- c) Es interdisciplinario, ya que intervienen las diferentes opiniones de especialistas en las áreas funcionales.

³² S.n. Las organizaciones y el concepto de sistema, p. 42

³³ Carlos Reza, "Organización y administración rentables de la capacitación ante la modernización de las empresas", Revista Laboral, p.66

- d) Es normativo, pues los compromisos de los actores involucrados establecen líneas generales de acción.
- e) Es económico, racionaliza los recursos destinados a la capacitación con objeto de evitar la costosa repetición de esfuerzos.
- f) Es totalizador, concibe a la capacitación como un todo, unifica criterios entre áreas y departamentos.
- g) Es autoregurable, se corrige continuamente hasta adaptarse al sistema (empresa).

De tal manera, este enfoque se ha utilizado dentro de los ámbitos organizacionales.³⁴

Parsons (1951), utilizó el enfoque de sistema abierto para estudiar las estructuras sociales, destacando la íntima relación que existe entre una estructura y el ambiente que le da apoyo, de tal manera que concluyó que la teoría del sistema abierto hace hincapié en la necesaria dependencia de cualquier organización respecto a su ambiente.³⁵ El Dr. Masumasa Imaizumi (1994), sugiere conocer perfectamente todos los aspectos de la organización, desde su historia hasta el estilo de mando de la alta dirección, pues de ello depende que se involucren al trabajo todas las personas para lograr el control de la calidad total. Opina que las organizaciones son como un gran conjunto de engranes, en donde las equivocaciones de algún participante afectan al resto de los miembros de la organización dando como resultado una baja calidad de los productos.³⁶ Este sistema se ha aplicado a la capacitación de Chile, donde además de la empresa, interviene el sector público. La organización establece sus programas y determina las personas que colaborarán para llevarlos a cabo mientras que el sector público vigila que empleen los recursos al máximo, fiscaliza las contribuciones para que las organizaciones puedan gastar hasta el 1% anual de su nómina en capacitación. Además a través de la capacitación se puede acceder a los organismos multilaterales de comercio como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el Consejo Económico de la Zona de Asia Pacífico y la Unión Europea.³⁷

Finalmente, el proceso de capacitación debe estar orientado a solucionar problemas organizacionales y cumplir los objetivos empresariales. Para esto, se deberá investigar las necesidades de manera que se intervenga en el mejoramiento de los diversos factores interdependientes que hay en la empresa.

Así la capacitación forma parte de un sistema (empresa), la cual actúa sobre otros subsistemas (departamentos o áreas).³⁸

³⁴ Carlos Reza, "El enfoque...", p.58

³⁵ Parsons, cit. por Daniel Katz, et.al. Psicología social...

³⁶ Masumasa Imaizumi, Implementación de calidad en una empresa mexicana, video documental.

³⁷ García, cit. por José Reyes La capacitación en México, reportaje.

³⁸ Carlos Reza, "El enfoque...", p. 60

1.4. LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION.

Dentro de la capacitación existen diversos problemas, entre ellos la escasa evolución de técnicas y métodos, la poca participación y compromiso de los niveles gerenciales y de la alta dirección en los procesos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Los cursos han carecido del adecuado seguimiento que busque la aplicación de lo aprendido y la modificación de la conducta de los receptores. Los sindicatos, por su parte no han defendido a la capacitación de los agremiados al no comprometerse y aceptar reducciones de los presupuestos en este renglón, durante sus negociaciones del contrato colectivo del trabajo. El sistema gubernamental no ha presentado estímulos fiscales atractivos para las empresas que intervienen en la capacitación, por el contrario, apenas se presentaron problemas económicos en el mercado, lo primero que se disminuyó o eliminó en las empresas fue la capacitación interno/externa y la consultoría de especialistas.³⁹

Otro problema es la falta de marcos teóricos propios; la capacitación también es proceso educativo y por lo tanto parte de los principios y teorías educativas. Los instructores o encargados de la capacitación, por su parte, no hacen nada por sustentar con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, contentándose solamente con cubrir requisitos administrativos, o bien, con impartir cursos que no están dirigidos a ninguna necesidad específica.⁴⁰

Al respecto el Dr. Arias Galicia opina que existen muy pocos capacitadores que investigan los resultados de los eventos, enfocándose únicamente a los temas que se mantienen en boga.

Algunas conclusiones que arrojó una detección de necesidades de capacitación fueron los siguientes:

- a) De acuerdo a la inversión que las empresas ocupan para su capacitación, son las posibilidades de desarrollo de las mismas, observándose esto en los niveles de productividad y competencia.
- b) El nivel promedio de escolaridad para la industria no rebasa del cuarto año de primaria.
- c) Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional.
- d) Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.
- e) Programas de promoción, supervisión y coordinación por parte del gobierno bastante limitados en cuanto a fuerza jurídica y recursos.

³⁹ Ramón Nájera, "La capacitación, su realidad y su realidad posible", en *Revista Laboral*, p. 97

⁴⁰ Carlos Reza, "Principales problemas...", p. 86

- f) Ausencia total de sistemas de información que permiten conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos.
- g) Lagunas jurídicas en materia de capacitación del personal y de un organismo coordinador de esfuerzos.⁴¹

Por otro lado el despacho "Asesoría y Administración Aplicadas" realizó una encuesta en la que participaron 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras observándose que el principal problema existe en el 90% de la micro, pequeña y mediana empresa, en donde la capacitación es muy rudimentaria, o bien, no hay ni siquiera una idea de este aspecto.

Además la literatura existente en el mercado editorial acerca de este tema, es escasa y muy superficial. La mayoría de los libros son productos de experiencias que carecen de sustentos teóricos.

La capacitación carece de credibilidad, razón por la cual se recluta personas sin experiencia que se ocupen del puesto, dando como resultado eventos poco útiles.

Son realmente pocas las empresas que basan sus servicios de capacitación en modelos tecnológicos o sistémicos.

El área de capacitación, por lo tanto debe iniciar una estrategia para cambiar este enfoque tradicional y para esto deben estar al frente personas aptas.

Al respecto han surgido investigadores que cuestionan quién debe o debería ser el profesional en esta y otras áreas relacionadas a los recursos humanos, como reclutamiento, selección, desarrollo organizacional, pruebas psicológicas, derecho laboral, organización del trabajo, etc., pues en muchas empresas, las personas que dirigen el área de recursos humanos son profesionistas no especializados en el área de personal, llámense contadores, abogados, administradores y hasta secretarías, quienes no cubren el perfil curricular para dichos puestos.

Dependiendo de lo anterior, se sugiere que el psicólogo sería el profesionista adecuado.⁴²

De esta manera, la psicología "es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diferentes expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis".⁴³

⁴¹ *Ibid.*, p.87

⁴² *Ib.*, p. 89

⁴³ Rodríguez, cit. por Harrach, *El psicólogo ¿Qué hace?*.

Siendo así dentro de la organización, la psicología busca la eficiencia continua del recurso humano para lograr una estructura perfecta del sistema industrial.⁴⁴

En la industria el psicólogo está capacitado para el análisis del comportamiento, capacitado con un marco teórico y un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales.

Dentro de la capacitación el psicólogo cumple una función muy importante, ya que propicia y canaliza el desarrollo del potencial humano hacia el logro de los objetivos tanto individuales como de la organización.⁴⁵ Además cuenta con la capacidad y habilidad para evaluar las situaciones y actitudes específicas de los individuos en el desempeño de su trabajo.⁴⁶

Como funciones específicas, el psicólogo puede planear y realizar la detección de necesidades de capacitación, determinar las estrategias de capacitación adecuadas, diseñar y desarrollar los programas, administrar los recursos materiales y humanos, implementar eventos y evaluar resultados.⁴⁷

En conclusión, diversos autores coinciden en que los principales conocimientos y habilidades que el psicólogo debe tener dentro del área de capacitación son acerca de las variables o factores que intervienen, afectan o modifican al comportamiento; debe tener carácter analítico para diagnosticar, programar y evaluar, así como dominar los principios básicos acerca de la adquisición del aprendizaje.

⁴⁴ S.n. El papel del psicólogo en el ámbito laboral.

⁴⁵ Mario Villegas, El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional.

⁴⁶ Susana Alvarez, El psicólogo y la capacitación.

⁴⁷ Villegas, Op. cit.

CAPITULO 2

LITO OFFSET LATINA : LIDER DE IMPRESION EN OFFSET

2.1. LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS (GENERALIDADES).

Las Artes Gráficas surgieron con los primeros intentos del hombre por "imprimir".

Hace 30'000 años, el hombre realizaba dibujos murales denominados pictogramas, los cuales al ser convertidos en ilustraciones complejas, se les llamó ideogramas ; posteriormente surgió la escritura cuneiforme de los persas y en el año 2'500 a. C. aproximadamente los egipcios perfeccionaron los jeroglíficos ; diez siglos más tarde los fenicios usaron el alfabeto formal.

De esta manera, la impresión se le ha considerado un medio de comunicación gráfica. Anteriormente, el término "impresión" se asociaba con tipografía, pues la litografía, el huccograbado y la serigrafía estaban subordinados a la impresión tipográfica.

La evidencia del primer ejemplo de impresión por medio de tipos móviles fue descubierta en 1908 cuando un disco de arcilla se encontraba en las ruinas del palacio de Festo, en una estratificación que data del año 1'500 a. C.

La impresión por medio de tipos móviles apareció en China y Corea en el siglo XI. El texto más antiguo se elaboró en Corea en 1397.

En 1440, Johann Gutenberg dio lugar a la aparición del sistema Gutenberg de letras o caracteres sueltos para la impresión en una prensa con tinta sobre papel. Esta prensa fue el comienzo de la imprenta al finalizar la Edad Media e iniciar en el Renacimiento.

La imprenta actual es imitación de la antigua letra de mano. El alfabeto romano tomó su forma actual en 1470 por Nicolas Jenson ; en Europa, los primeros libros se imprimieron en letra negra llamada gótica a través de John Fust y Peter Schoeffer, siglos XII a XVI.

La imprenta en Inglaterra fue introducida alrededor de 1476 por William Caxton quien estableció una imprenta en Westminster.

La imprenta sirvió para promover la colonización del Nuevo Mundo, pues en los archivos de la Biblioteca Pública de New York se conserva un ejemplar impreso de propaganda de 1609.

La primera prensa apareció en 1638 en Massachusetts, la cual la trajo José Glover, quien murió dejando a su esposa como responsable para establecer la imprenta en Cambridge, pero ésta en su

segundo matrimonio dejó el poder a su marido, el Sr. Dunster trasladando la imprenta junto al colegio de Harvard dando comienzo a la Harvard University Press, la más antigua empresa de impresión que continua en actividad en Estados Unidos

Durante más de 400 años después de la invención de la imprenta, la tipografía se componía a mano. En el siglo XIX se empezó a estudiar la posibilidad de crear máquinas componedoras y se inventaron varias para reemplazar la composición manual, entre los cuales destacan las invenciones de Church en 1822 ; Ottmar Mergenthaler en 1886 ; Tolbert Lanston, 1887 ; Washington I. Lodlow en 1906.⁴⁸

Por otro lado, las prensas de impresión que antiguamente eran operadas a mano por los primeros impresores, han sido reemplazadas por máquinas que quintuplican la producción.

Como ejemplo se encuentra la litografía (“escritura sobre piedra”), la cual fue descubierta por Alois Senefelder de Munich en 1798 aproximadamente.

Este se encontraba trabajando en un experimento con ácido nítrico para grabar escritura y después reproducirla. En ese momento escribió un recado urgente sobre una placa de piedra caliza. La tinta grasosa que utilizó para escribir en la piedra penetró en sus poros e impidió que pudiera borrar el recado de su superficie, aunque intentó hacerlo con ácido nítrico. Posteriormente aplicó una capa de agua para humedecer la superficie y otra capa de tinta. Tomó un papel y lo presionó contra la piedra y el resultado fue por primera vez una impresión litográfica.

En poco tiempo se reconoció esto como el medio valioso para la reproducción de sus propios trabajos originales.

Las piedras de litografía fueron usadas para la imagen y un cilindro con recubrimiento de caucho recibía la imagen de la plancha y la transmitía al papel. En 1890 se introdujeron prensas rotativas directas para litografía que utilizaban planchas metálicas de zinc y aluminio.

En 1906, la primera prensa “offset” empezó a imprimir en Nutley, Nueva Jersey. Rubel descubrió este proceso de impresión cuando un cilindro de la prensa dejó casualmente una impresión en el recubrimiento del caucho, o mantilla del cilindro de presión ; al alimentar otra hoja de papel a la prensa, el papel recibió una imagen nítida proveniente de la que se había “repisado”.

Actualmente, con estos procesos se imprimen varios colores por ambos lados de rollos continuos de papel a velocidades superiores a los 75 metros por minuto.⁴⁹

⁴⁸ Pol Pocket, Manual de Artes Gráficas.

⁴⁹ Carlos Aboitiz, La unidad impresora, p. 3

Se espera que para el año 2025 la litografía producirá alrededor del 35% de los productos impresos despachados, la flexografía y huccograbado compartirán el 37%, las imprentas, las scrigrafias y otros procesos de plancha el 7% y los procesos digitales de impresión electrónica complementarán el 21% restante.⁵⁰

Conociendo así los diversos sistemas de impresión, se hablará de Lito Offset Latina, S. A. de C. V., la cual maneja principalmente el sistema de impresión en offset.

⁵⁰ Pocket, Op. cit.

2.2. LITO OFFSET LATINA, S.A. DE C.V.

Lito Offset Latina, S.A de C.V. (LOLSA) está ubicada en pasco de las Jacarandas 270, colonia Santa María Insurgentes.

Dicha organización pertenece al sector privado y el 80% de su producción está basada en la elaboración de etiquetas, mientras que el 20% restante lo conforma una diversificación de artículos tales como cajas plegadizas, calendarios, folletos y otros.⁵¹

Lito Offset Latina forma parte de la corporación “Empresas Almon, S. A. “ en la que se encuentran Litografía Grauc, S. A. y Negociación Paplera Mercurio, S. A. de C. V.⁵² Actualmente, Lito Offset se encuentra asociada con la Unión de Industriales Litógrafos de México, American Chamber of Commerce of Mexico, Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas. En esta última se encuentran registradas más de 5000 empresas nacionales que pueden ser consideradas como competidoras.

Por otro lado, Lito cuenta con los siguientes proveedores :

| EMPRESA | MATERIAL QUE PROVEE |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Prodaplag | Tintas |
| Coatings Incorporated | Mantillas |
| Cosmográfica | Planchas Litográficas |
| Kimberly Clark | Papel |
| Magnopapel | Papel |
| Tintas Sánchez | Tintas |
| B.T. Graphic | Películas |
| Cía. Industrial San Cristobal | Papel |
| Kodak Mexicana | Películas |
| Barnimex | Barnices |
| Cartones Ponderoza | Cartón |
| Cortes, Proveedores Gráficos | Accesorios y productos secundarios |

⁵¹ Miguel Munguía, “Una empresa mexicana cumple 100 años de vida” en: El Impresor, p. 8

⁵² Joaquín Menéndez, “Lito Offset Latina se convierte en líder tecnológico en impresión en toda América Latina” en: El impresor, p. 24

Metalgámica

Barnices y láminas

Con estos materiales, se elaboran productos de calidad, lo cual ha ocasionado que LOLSA sea la primera impresora offset del subcontinente; ha recibido diversos reconocimientos por la Unión de Industriales Litógrafos y por otras instituciones no menos importantes. Los reconocimientos más recientes se enlistan enseguida:

- a) En 1992 con la prensa Offset 206 de Man-Roland, Lito Offset Latina se convirtió en líder tecnológico en impresión en toda América.⁵³
- b) 28 - Junio - 1993. Premio "Tecnología y calidad" por Editorial OFICE. Ginebra, Suiza.⁵⁴
- c) 19 - Octubre - 1992 "Trofeo Internacional a la Calidad" por Trade Leader's Club (Club Líder en Comercio) y Editorial OFICE. Miami, Florida.⁵⁵
- d) 14 - Noviembre - 1993. Mención Honorífica a etiqueta "Quik Brio Nestlé" por Segundo Concurso Latinoamericano de Artes Gráficas "Roberto de Nigris". Cancún, México.⁵⁶
- e) Marzo - 1994. "Reconocimiento por tener más de 75 años de operar en México", por la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN). Distrito Federal, México.⁵⁷
- f) 1994 "Reconocimiento como líder de las Artes Gráficas de las Américas 1994", por la Printing Association of Florida (PAF). Estados Unidos.⁵⁸

Los acontecimientos destacados acerca de Lito Offset Latina han sido publicados en diversos diarios (Novedades, Sol de México, Herald, Universal, Nacional, La Prensa, Excélsior) y revistas (El Impresor, Ventas y Mercadotecnia, Proceso, Artes Gráficas).

Lo anterior ha provocado que a través del tiempo, LOLSA sea un proveedor confiable, dando como resultado una cartera de aproximadamente 500 clientes, entre los cuales figuran los siguientes:

Alimentos del Fuerte, S. A. de C.V.

Cafés solubles de Veracruz, S. A. de C.V.

Cervecería Modelo S. A. de C.V.

Productos Carnation, S.A.

Cía. Vinícola Vergel, S.A. de C.V.

Cía. Hulera Good Year Oxo

Cía. Nestlé S.A. de C.V.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ S.n., "Lito Offset Latina ganó el premio de calidad" en: El Impresor, p. 128

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ S.n., "16 premios para México" en: Artes Gráficas, p.38

⁵⁷ S.n., "Reconocimiento del presidente a Lito Offset Latina" en: El Impresor, p.121

⁵⁸ Ib.

Cía. Medicinal La Campana, S.A. de C.V.
Casa Cuervo, S.A. de C.V.
Danone de México, S.A. de C.V.
Dupont, S.A. de C.V.
Fábrica de Chocolates Azteca, S.A. de C.V.
Fábrica de Jabón La Corona, S.A. de C.V.
Lance, S.A. de C.V.
Grupo Gamesa, S.A. de C.V.
Kraft General Foods de México, S.A. de C.V.
Conservas La Costeña, S.A.
Hérdez, S.A. de C.V.
Industrias Resistol, S.A.
Jugos de Frutas Mundet, S.A. de C.V.
Nabisco, S.A. de C.V.
Productos del Monte, S.A.
Pond's de México, S.A. de C.V.
Sabritas, S.A. de C.V.
Tequila Siete Leguas, S.A. de C.V.

La distribución de sus productos se lleva a cabo en el Distrito Federal y en algunas entidades de la República Mexicana ; por ejemplo : Aguas Calientes, Coahuila, San Luis Potosí, Guadalajara y Guerrero.

Debido a que las etiquetas y en algunos casos los demás artículos que se elaboran en la empresa son el vestido de muchos productos y lo que se persigue es llamar la atención del consumidor, el objetivo general de Lito Offset Latina es "comunicar la imagen mediante el diseño y creatividad de impresiones" : Dicho objetivo ha sido reproducido a través de tres frases que se han dado a conocer en diversas publicaciones :

1. "La Calidad no se improvisa, tenemos más de 100 años de experiencia".
2. "Su imagen es nuestra imagen".
3. "La impresión que le ocasionamos es nuestro negocio".⁵⁹

⁵⁹ Comp. Inventario de recursos humanos.

2.3. ANTECEDENTES.

Antiguamente, México registraba un incremento en la actividad comercial ; y por lo tanto, para facilitar su identificación en el mercado los productos necesitaban llevar una etiqueta.

Pensando en ello, el 06 de Agosto de 1886 el señor José López Reuelta, de origen español, crea en nuestro país el primer taller de litografía denominado "Litografía Latina, S.A.", el cual se encontraba en las calles de Arcos de Belén. Esta pequeña empresa inició con máquinas rudimentarias que imprimían sobre piedra calcáreas las cuales eran importadas de Alemania. Desde sus inicios se especializó en la impresión de etiquetas, calendarios y cajetillas de cerillos ; además de trabajos para la publicidad de varias empresas.

Es hasta 1916 cuando Don José López Reuelta fallece dejando la compañía en manos de su hijo José López Reuelta Jr. y su yerno Don Salvador Monroy Velasco, los cuales instalan en 1926 la primera máquina de impresión en offset ; reubicándola posteriormente en Río Rhin 133, Col. Cuauhtemoc.

En 1955, debido a intereses particulares Don José López funda "Industrias Gráficas Reuelta y Don Salvador modifica la razón social por la de Lito Offset Latina, ubicándola en Azahares 133, Col. Santa María Insurgentes. En 1958 la empresa construye sus propias instalaciones en Pasco de las Jacarandas 270, su actual domicilio.

El 24 de febrero de 1970 fallece Don Salvador Monroy Velasco, confiando la dirección de la empresa al esposo de su única hija, el Lic. Juan Antonio Alduncin García de Presno, actual director.⁶⁰

Una vez en el cargo, el Lic. Alduncin moderniza al sistema de producción inaugurando en 1974 el departamento de Rotograbado, instala además en 1975 dos prensas de cuatro colores para offset y una cámara Ruthford de copiar y repetir electrónicamente ; en el año de 1981, se adquiere la primera prensa de seis colores para offset que se instala en México.

Es oportuno mencionar que el Sr. Juan Antonio Alduncin es Licenciado en Economía y en Administración de Empresas. De 1978 a 1980 fue nombrado también representante de la Cámara Nacional de las Artes Gráficas y en 1979 fue electo Presidente de los Ejecutivos de Ventas y durante dos años fue consejero permanente propietario de la Asociación de Cámaras Industriales.

⁶⁰ S.n. "Cumple 100 años de operación Lito Offset Latina", en: El impresor, p.54

Actualmente la Printing Association of Florida (PAF) otorgó al Lic. Alduncin el reconocimiento como Líder Latinoamericano de las Artes Gráficas 1994 por su visión, creatividad y liderazgo por los logros alcanzados a través de los años y por las contribuciones humanitarias tendientes al avance y desarrollo de la Industria de las Artes Gráficas (1994 -1995); es socio del instituto México y de la institución de Ejecutivos de ventas y mercadotecnia y es miembro activo del Colegio de Administración en México.⁶¹

⁶¹ Miguel Munguía, "Una empresa mexicana cumple 100 años de vida", en: Ventas y Mercadotecnia, p. 8

2.4. GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS.

Lito Offset Latina se rige por dos tipos de contrataciones : colectiva e individual ; la primera se aplica al personal operativo, mientras que la segunda es para el personal administrativo.

El Contrato Colectivo entendido como el convenio celebrado entre el Sindicato de Trabajadores para establecer las condiciones en las cuales debe presentarse el trabajo en una empresa o establecimiento y el Contrato Individual que se refiere al caso en el que una persona se obliga a prestar a otra un trabajo mediante una retribución convenida, sin sindicato.

Las bases generales de ambos contratos están sustentadas en las obligaciones que el patrón debe cumplir según la Ley Federal del Trabajo.⁶²

Por otro lado, los directivos de Lito Offset Latina reconocen la labor que durante años los trabajadores han demostrado y lo hacen manifiesto con el lema : "TRABAJO, FE Y AMISTAD".

TRABAJO porque la marcha ascendente es, ha sido y será esfuerzo continuado y espíritu de cooperación, ya que desde su fundación los propios trabajadores estuvieron dispuestos a trabajar aún sin cobrar salarios completos.

FE, la que en su capacidad los directivos siempre han tenido y también en la fidelidad de los clientes que actualmente siguen brindando su confianza a la empresa, la cual se apoya en un siglo de experiencia y en su deseo de seguir mejorando.

AMISTAD manifestada a través de los sueldos y prestaciones que gozan los obreros y empleados, ya que estas últimas exceden a lo que dispone la Ley Federal del Trabajo.⁶³

Finalmente, es muy importante aclarar que lo anterior es muy subjetivo pues idealiza y distorsiona el objetivo principal de la organización aunque también es el principio filosófico en el que se basa la labor de los integrantes de LOLSA.

⁶²S.n. Contrato colectivo de trabajo 1994-1996 de LOLSA, p.9

⁶³Comp. Inventario...

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de Lito Offset Latina se encuentra conformada por diversas áreas que contribuyen a su adecuado funcionamiento y desarrollo, coadyuvando al logro de los objetivos de la misma.

El organigrama de la empresa se autorizó por la Dirección General el pasado mes de Septiembre de 1993. (Ver anexo 1). Es importante aclarar que los directores y gerentes, incluyendo la coordinación de capacitación dedican sus labores a las demás organizaciones del corporativo, de tal manera que su trabajo se incrementa.

Por otro lado se puede observar que la estructura de este organigrama no contempla los puestos del área de producción, por lo que se anexa un diagrama de flujo (ver anexo 2)

Se observa que este proceso inicia a partir de la Gerencia de Producción la cual supervisa a todo el sistema productivo; seguidamente se encuentra el departamento de Planeación en donde se elaboran los programas de producción de acuerdo a los requerimientos del pedido, estimando el tiempo y materiales utilizados; posteriormente en el departamento de cámaras se verifican y ajustan los porcentajes e inclinaciones de puntos positivos y negativos para continuar con la elaboración del original mecánico a través de la fotoreproducción (repetición de la imagen de la etiqueta en un negativo); de ahí se envía al departamento de Fitolito en donde se realizan las exposiciones de trazos en láminas a través de la preparación de positivos y negativos.

Estas láminas son enviadas al departamento de Offset donde se realiza la impresión del producto a través de la impresión indirecta de la imagen al papel; después pasan al departamento de acabado, en donde, de acuerdo a las características de impresión, se envían a corte, estampado o suaje; después el producto se verifica en forma general para compararlo con las especificaciones del pedido; se empaca y registra las salidas. Finalmente, se acomoda el producto en las camionetas de entrega para concluir en un envío oportuno.

Por otro lado, se cuenta con un departamento de Rotograbado, en donde se efectúa la impresión de manera directa a través de un cilindro grabado previamente.

Se cuenta además con los departamentos de Control de Calidad, Mantenimiento y Almacén General, los cuales de igual manera tienen un papel importante en el proceso productivo.

CAPITULO 3**COORDINACION DE CAPACITACION : UN PUESTO DE NUEVA CREACION**

3.1. ANTECEDENTES TEORICO-METODOLOGICOS DE LA CAPACITACION IMPARTIDA EN LITO OFFSET LATINA.

a) ANTECEDENTES TEORICOS.

La capacitación se le concebía en Lito Offset Latina como parte complementaria para el desarrollo empresarial, a través del cual el personal también desarrollaba su experiencia laboral.

Anteriormente, la capacitación era la fuente de aprendizaje mediante el ejercicio de las labores cotidianas y a través de las cuales el participante adquiría las habilidades suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo. Los supervisores y jefes inmediatos se les consideraba los únicos “instructores” quienes con la práctica diaria proporcionaban conocimientos a los subordinados.

Por otro lado, se programaban eventos de capacitación en base a los errores surgidos durante las jornadas de trabajo y de acuerdo a las peticiones de los jefes de departamento; dichos eventos se referían a las actividades que cada persona desempeñaba en su área de trabajo. De igual manera, los jefes o supervisores jugaban el papel de instructores y los cursos se impartían en las horas en las que los trabajadores no interrumpieran la productividad sin importar la programación previa de la capacitación.

Durante los eventos se llevaba a cabo el “Modelo Educativo Tradicional” en el que se “enseñaba a los alumnos a través de la explicación que el “profesor” daba al grupo con ayuda de algunas láminas vistosas como apoyo didáctico y en un aula semejante a la de un salón de clases con pupitres apilados, pizarrón, televisión y videocasetera por si era necesario.

Lo anterior indica que la capacitación que se manejaba en Lito Offset Latina carecía de una estructura teórica, pues se observó lo siguiente :

- a) No se realizaba una detección de necesidades previa a la programación de la capacitación ; es decir no se investigaban los problemas y deficiencias que los trabajadores tenían en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, ignorando así las necesidades reales a nivel organizacional, departamental y ocupacional.
- b) Como consecuencia de lo anterior, la planeación de los eventos y general de toda la capacitación no estaba enfocada a ningún objetivo organizacional, pues los objetivos se dirigían a los conocimientos que los participantes adquirieran acerca de sus labores cotidianas, midiendo esto con una simple evaluación que calificaba el aprovechamiento general del grupo.
- c) Durante la ejecución de los eventos, la pre-evaluación que se aplicaba no verificaba las expectativas de los participantes o alguna otra necesidad que pudiera surgir en ese momento. No

existía la presentación formal del objetivo del curso, sin considerar con esto la motivación de los integrantes. La exposición no era acorde al nivel educativo de los participantes, dejando muchos conceptos dudosos. No existía una metodología específica para la impartición del evento, ignorando la importancia de los apoyos visuales, las dinámicas y la participación del grupo. La evaluación que se aplicaba al final únicamente calificaba el contenido temático, pero faltaba la evaluación del instructor y del curso.

No se realizaba ningún tipo de seguimiento para observar la validez, objetividad y alcances de los eventos.

B) ANTECEDENTES METODOLOGICOS

Antiguamente la subgerencia de relaciones industriales absorbía la responsabilidad de coordinar todas las actividades correspondientes a la capacitación del personal.

Para lo anterior se programaban cursos cada año, los cuales se dirigían tanto al personal empleado como al sindicalizado. Esto eventos se llevaban a cabo en base a boletines informativos e invitaciones que indicaban lugar, fecha y hora en que se impartirían los cursos. A su vez se evaluaba el contenido de estos a través de cuestionarios que tenían un valor comparativo, pues se aplicaban al inicio y término del evento con el fin de evaluar el nivel de aprendizaje de los participante sin tomar en cuenta su futura aplicación en las labores cotidianas.

Al terminar cada evento se extendía un diploma a los participantes que cubricran el 80% de aciertos en la evaluación final. Se entregaba las constancias de habilidades laborales y se presentaba ante la Secretaría del Trabajo.

De tal manera, de 1987 a 1991 se capacitó a 445 personas a través de los siguiente eventos :

- a) 1987 : “Fundamento y técnicas en corte de guillotina” a emparejadores y cortadores del departamento de corte .
- b) 1990 : “Control de Calidad en etiquetas impresas” a enfajilladoras del departamento de acabado.
- c) 1990 : “Desarrollo de supervisores” a supervisores del área productiva.
- d) 1990 : “La Unidad Impresora” a prensistas y ayudantes del departamento de offset.
- e) 1990 : “El Alimentador de Pliegos de papel” a ponedor, receptor y prensista del departamento de offset.
- f) 1990 : “Desarrollo Profesional de la Secretaria” a todas las secretarias de la organización.
- g) 1991 : “Actualización Técnica” a chofer, cobradores y ayudantes de labores varias.
- h) 1991 : “El Cobrador Profesional” a cobradores del departamento de crédito y cobranza.

- i) 1991 : "Formación de Instructores" a jefes y supervisores del área productiva.
- j) 1991 : "Introducción al Concepto de Calidad Total" a enfajilladoras del departamento de acabado.
- k) 1991 : "Sistemas y Máquinas de Corte" a emparejadores y cortadores del departamento de corte.
- l) 1991 : "Defraudación Fiscal" a contadores.
- m) 1991 : "Las Compras como Estrategia Fiscal" a compradores.
- n) 1991 : "Administración de Almacén y sus Beneficios" a almacenistas.
- o) 1991 : "Análisis e Interpretación de Estados Financieros" a contadores.

La capacitación antes enunciada se dio a conocer a la Secretaría del Trabajo desde 1986 a través de diversos planes y programas que cubrían dos años cada uno ; de manera que el primero cubrió de mayo 1986 a noviembre 1987 ; el segundo de enero 1988 a noviembre 1989 ; el tercero de febrero de 1992 a noviembre de 1993.

Esto datos eran supervisados por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, la cual se registró ante dicha institución en noviembre de 1994 y se actualizó una vez en 1990.

Toda la información anterior se refiere a las actividades que en materia de capacitación se desarrollaron antes de que se creara la coordinación de capacitación.

3.2. CREACION DE LA COORDINACION DE CAPACITACION.

Como era de esperarse la capacitación empezó a originar más gastos y dejó de ser una inversión, los participantes no aplicaban los conocimientos recién adquiridos en su área de trabajo, ya que la teoría tratada en el aula difería notoriamente de los problemas a los que se enfrentaban los trabajadores en las máquinas.

La rotación de puestos incrementó siendo la mayoría de las personas capacitadas las que dejaban los empleos.

Dichas situaciones fueron el motivo para que se dejara de otorgar capacitación a todos los niveles, argumentando que ésta era un gasto infructuoso.

Sin embargo, se debía continuar con el cumplimiento legal y la falta de organización ocasionó que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social requiriera las constancias de habilidades laborales que comprobaban la capacitación de los cuatro años inmediatos anteriores, así como el programa que demostraría el proceso capacitador posterior.

Ante dicha situación se solicitó al auxilio de una persona que se encargara específicamente de regularizar todos los aspectos en materia de capacitación ante la Secretaría del Trabajo, no sólo de Lito Offset Latina, sino también de las demás empresas que conforman el grupo (Litografía Graue, S.A. de C.V. Negociación Peplera Mercurio, S.A. de C.V. e Impresora Aldmon, S.A. de C.V.)

De tal manera el 08 de febrero de 1993 se genera al puesto "Encargado de Capacitación", el cual tenía como actividades principales las siguientes :

- a) Solucionar todas las irregularidades que las empresas del grupo presentan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación . (Conformación de comisiones mixtas, elaboración y modificación de planes y programas de capacitación expedición de constancias de habilidades laborales y procedimientos para la obtención de oficios de registro).
- b) Organizar los eventos de capacitación. (Elaborar invitaciones, registrar asistencia de participantes, aplicar pre-evaluación, supervisar la ejecución del curso y aplicar la evaluación final).
- c) Impartir capacitación. (Diseñar cursos de relaciones humanas e impartirlos a las áreas solicitantes).

Dichas actividades aumentaron en Septiembre de 1993. Cuando se cambió el nombre de la categoría al de "Coordinación de Capacitación", en ese momento se integró formalmente al organigrama empresarial teniendo como principales funciones las siguientes :

- e) Coordinar las actividades y reuniones de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- b) Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la papelería correspondiente a los trámites de capacitación.
- c) Llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación para determinar las deficiencias que presenta el recurso humano de la empresa.
- d) Promover la participación de los trabajadores en los eventos de capacitación.
- e) Solicitar a las áreas involucradas el personal que fungirá como instructor interno, aprovechando a los que tengan mayor experiencia y conocimientos del puesto de trabajo que se trate.
- f) Notificar a las personas involucradas (instructores y trabajadores) lugar, día y hora en que se llevarán a cabo los eventos de capacitación.
- g) Apoyar las acciones de capacitación, proporcionando las instalaciones y material necesarios para la impartición de los eventos.
- h) Coordinar y controlar el programa de capacitación al momento de su ejecución.
- i) Elaborar las constancias de habilidades correspondientes de cada uno de los trabajadores de la empresa que asistan a los cursos programados.
- j) Efectuar una evaluación y seguimiento del programa de capacitación.
- k) Elaborar los reportes necesarios para informar a la dirección de recursos humanos, el resultado de la aplicación de los cursos.

De esta manera, la actual coordinación de capacitación tiene como misión fundamental "actualizar y/o perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en su campo de trabajo para incrementar la productividad de Lito Offset Latina.

Bajo este objetivo se estructuró el perfil de puesto para la coordinación de capacitación, aclarando que en la historia de Lito Offset Latina no se había elaborado un perfil semejante. (ver anexo 3)

3.3. SITUACION ACTUAL DE LA COORDINACION DE CAPACITACION.

Una vez delimitadas las funciones principales de la coordinación de capacitación, se procedió a desarrollar la estructura que debe cubrir dicho departamento.

Esta propuesta se presentó el pasado octubre de 1994. A aún cuando no se autorizó inmediatamente por la dirección general, se está aplicando desde septiembre de 1993.

Las reglas que sustentan las actividades del área de capacitación están basadas en la cláusula vigésima del Contrato Colectivo de Trabajo de Lito Offset Latina, S.A. de C.V. y son las siguientes :

- a) Capacitar a todos los trabajadores de la empresa. Se capacita a todos los integrantes de los puestos que constituyen la empresa con la finalidad de elevar el nivel de vida de cada trabajador así como elevar la productividad empresarial.
- b) La capacitación se imparte durante las horas de jornada de trabajo. Cualquier evento que se refiere a la capacitación, se imparte dentro del horario de trabajo, de tal manera que no existe ningún inconveniente por parte de los jefes de área para permitir a los trabajadores asistir a los eventos que le sean designados. Cuando la capacitación se imparte en horas que no corresponden a la jornada de trabajo, se autoriza el pago de horas extras. Los trabajadores que desean asistir a algún evento sin que éste sea destinado para él, se le permite su entrada aclarando que no se le pagará tiempo extra.
- c) Los trabajadores reciben capacitación en su centro de trabajo. Los trabajadores asisten a la sala de capacitación para recibir los cursos designados, o bien asistir a algunos eventos fuera de la empresa cuando ésta así lo determina.
- d) Constitución de la comisión mixta y seguimiento de la misma. En base a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, se conformó una comisión mixta, la cual tiene como función principal observar el seguimiento de la capacitación y el adiestramiento. Para lo anterior se lleva a cabo juntas bimestrales con los integrantes de dicha comisión, en donde se discute y analiza los avances que los trabajadores han tenido después de recibir capacitación, así como las nuevas necesidades y los recursos con los que cuenta para continuar con la impartición de cursos.
- e) Elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Se analiza y determina las necesidades de capacitación, observando las deficiencias de cada uno de los trabajadores en conocimientos, habilidades y actitudes dentro de sus labores cotidianas. Este diagnóstico comprende los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta la empresa, de manera que el programa de capacitación atiende las necesidades prioritarias y cumple los objetivos organizacionales.
- f) Realización de planes y programas de capacitación. Se diseñan planes y programas de capacitación y adiestramiento que cubren necesidades observadas. Estos planes precisan los

objetivos y contenido temático de cada evento así como las condiciones generales y los costos que tiene cada evento de capacitación.

- g) Tramitación Legal. Es obligación del área de capacitación mantener en perfecto estado todos los trámites respectivos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de tal manera que los cursos que en Lito Offset Latina se imparten sean autorizados y reconocidos por dicha institución.

CAPITULO 4

DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL PROCESO CAPACITADOR

Durante el desarrollo de presente capítulo se explicará ampliamente la metodología que se utilizó para realizar las actividades correspondientes a capacitación.

- a) Tramitación legal. Primeramente se describirá el procedimiento que se llevó a cabo para dar seguimiento a los tramites de capacitación cuya finalidad primordial era que existiera la coordinación correspondiente.
- b) Sala de capacitación. Posteriormente, se describirá la manera en que se instaló un aula destinada a todos los eventos de capacitación siguiendo un análisis detallado de condiciones que debían permanecer para lograr un desempeño óptimo durante la aplicación del proceso capacitador.
- c) Sensibilización. En este apartado se explicarán las formas y métodos que se utilizaron para cambiar la actitud de los niveles jerárquicos más altos (direcciones, gerencias y jefaturas de departamento), detallando la importancia de implementar un sistema de capacitación basado en un seguimiento metodológico estructurado.
- d) Detección de necesidades de capacitación. En esta parte se describirá el procedimiento que se realizó para detectar las necesidades referentes a capacitación en base a la problemática general de la empresa observada por la gerencia de Recursos Humanos. En esta sección también se notificará de los instrumentos y técnicas que se utilizaron para la detección.
- e) Descripción de resultados. Se agregarán los resultados obtenidos en cada instrumento evaluativo, concluyendo con las principales necesidades observadas para la realización del Programa de Capacitación.
- f) Elaboración de planes y programas. En este apartado se describirán los objetivos generales y particulares de cada evento de capacitación, así como los materiales didácticos, instructores, fechas, horarios y todos los detalles que se requirieron durante los cursos.
- g) Programas aplicados o modificados. En esta sección se explicará brevemente cuales fueron los eventos de capacitación que se aplicaron, se modificaron, o simplemente no se llevaron a cabo y las razones para que esto sucediera.

4.1. TRAMITACION LEGAL.

Inicialmente, Lito Offset Latina se mantenía irregular en los aspectos administrativos de capacitación. Presentaba:

- a) Irregularidad en la actualización de Comisión Mixta.
- b) Irregularidad en la expedición de Constancias de Habilidades Laborales

Como consecuencia de esto, el 05 de Enero de 1993, Lito Offset Latina recibió por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social un requerimiento por vencimiento de Planes y Programas (ver anexo 4), en la que se exigía la presentación de Constancias de Habilidades Laborales derivadas de los anteriores Planes y Programas, así como los nuevos Programas en plazo no mayor a los 30 días hábiles.

Para resolver lo anterior se realizó el siguiente procedimiento:

- a) Se solicitó a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los antecedentes de la documentación presentada en años anteriores.
- b) Se presentaron los datos de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y se recibió la autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Se recopilaron todas las listas de Constancias de Habilidades Laborales de las personas que recibieron capacitación de Febrero de 1990 a Noviembre de 1991; así como las bajas del personal que sucedieron en el mismo lapso de tiempo aclarado que dichas personas no recibieron ningún tipo de instrucción por abandono de trabajo o renuncia voluntaria.
- d) Se recuperaron los Planes y Programas registrados con anterioridad por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con fecha de Enero de 1992 a Noviembre de 1993.
- e) El 26 de Febrero de 1993, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, expidió el oficio referente a la cancelación del requerimiento antes descrito (ver anexo 5).

Posterior a esto se modificaron los Planes y Programas ampliándolos hasta Diciembre de 1995.

Es importante aclarar que para realizar dicha tramitación se requirió conocer los antecedentes y condiciones generales de la empresa, así como las categorías o puestos existentes en la misma; es decir, fue necesario tener una visualización integral de la organización. Se requirió además tener conocimientos específicos en las disposiciones legales referentes a capacitación, primordiales en Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, Planes y Programas de Capacitación y Constancias de Habilidades Laborales.

En las Comisiones Mixtas, se necesitó conocer su integración, funcionamiento, facultades, selección y posibles cambios de integrantes, así como la obtención de registros y modificaciones.

En los Planes y Programas se requirió experiencia en la elaboración de objetivos, selección de instrucciones, elección de temas, criterios para fijar prioridades, criterios para jerarquizar y determinar el orden en que será capacitado el personal, también se debía conocer los requisitos para la obtención de registros.

Para la elaboración de Constancias de Habilidades Laborales, se debía conocer las estrategias para su expedición, es decir, era importante conocer la forma de extender las Constancias de los cursos que se impartieron durante el periodo del Plan y Programa registrado con anterioridad por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que se encontraron varios eventos que la empresa otorgó a sus trabajadores pero que no fueron registrados en el Programa; o bien, se encontraron casos en los que algunos puestos y algunas personas habían renunciado para el momento en que se realizaba la expedición de constancias; se debió conocer también las sanciones por incumplimiento y la manera de obtener el registro.

Es importante destacar que esta experiencia fue determinante para que la Coordinación de Capacitación existiera pues no había en la organización ninguna persona capacitada para responder a los requerimientos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Solicitaba.

4.2. SALA DE CAPACITACION.

Una vez establecido el puesto, se solicitó un área destinada para los eventos de Capacitación. De esta manera, se permitió utilizar la antigua Sala de Capacitación., para lo cual se realizó un análisis descriptivo de las condiciones que imperaban en el lugar. Se observó lo siguiente:

- a) *Condiciones del Local.* La sala mide aproximadamente 66 metros cuadrados teniendo 11 metros de largo y 6 metros de ancho. En uno de los extremos se encuentra una puerta de madera por la cual se tiene acceso al lugar, junto a ella y a un lado de la papelería se encuentra una ventana de 10 x 1.30 metros, cubierta por una cortina beige de la misma medida; al frente está ubicado un ventanal de 13 x 3 metros, el cual se protege por una persiana blanca y está orientada hacia el estacionamiento de la empresa. Las paredes son blancas de tablaroca, están ensambladas y sujetas por un marco negro de metal. El piso es de mármol, color beige. El techo es de concreto con tirol blanco y en cada extremo se encuentran 3 lámparas dobles con luz de día, de 39 wats, protegidas con micas y colocadas linealmente. (Ver anexo 6). Cabe aclarar que todo lo expuesto se encontraba sucio y maltratado, las paredes y piso aparentaban un color grisáceo y algunas persianas estaban rotas, también las lámparas estaban dañadas.
- b) *Mobiliario.* Se encontraron en el local 8 mesas de 1.50 x 60 centímetros elaboradas con madera; 1 escritorio de 1.30 x 60 centímetros en excelente estado; 20 pupitres color gris, de los cuales 17 estaban en mal estado, rotos, despintados, desnivelados o inservibles; 1 pantalla para reproducciones cinematográficas de 2 metros cuadrados con la base rota; 1 proyector de diapositivas desajustado; 1 televisor sin torreta; 1 videocasetera y 7 manteles de paño verde y algunos objetos adicionales como 1 pizarrón, 1 mesa, 3 sillones de oficina, cajas, trastos y pedazos de madera. Para la restauración del local se pidió primeramente al departamento de intendencia que limpiara el área (ventanas, persianas y pisos); se solicitó que las paredes y techo se pintaran de color blanco, que los pisos se pulieran y que se retiraran del lugar todos aquellos objetos que no fuesen a ser utilizados para los eventos de capacitación (sillones de oficina, cajas, trastos, maderas, pizarrón, mesa y pupitres). Posteriormente, el departamento de mantenimiento se encargó de reparar la pantalla, el televisor, el proyector de diapositivas y revisó que la instalación eléctrica estuviera en buen estado. El personal de carpintería elaboró la base de un rotafolio y un mueble para colocar el televisor, la videocasetera y el material que se requirió posteriormente (libros, películas, hojas, lápices, plumas, gomas, etc.). Por otro lado y con el fin de disminuir costos se recurrió a otros recursos existentes en la empresa, como fueron 1 ventilador, 1 mesa pequeña de madera, 1 proyector de acetatos, 30 sillas negras, películas relacionadas a aspectos técnicos de impresión y a seguridad e higiene. Se solicitó la compra de un mantel del mismo color a los ya existentes y 2 extractores de aire. Para el arreglo del lugar, se debió tener conocimientos acerca de los efectos que tiene el medio ambiente en el aprendizaje del individuo, por lo que se pensó que el local debía tener buena iluminación y ventilación, razón por la que se pintó de color blanco, se colocaron los extractores en los extremos del ventanal y se ubicó el ventilador en el otro lado del salón. Para evitar distracciones de los participantes se colocó el rotafolio, el televisor, la pantalla y el proyector de acetatos en el lado contrario a la puerta, de manera que durante los

eventos, los participantes estuvieran de espaldas a la misma. Con el fin de retroalimentar constantemente el desarrollo de los participantes, se colocaron las mesas en forma de herradura con sus respectivos manteles y alrededor se pusieron 20 sillas; las 10 sillas restantes se acomodaron al fondo del salón. Para dar por concluido el arreglo del aula se pidió al departamento de diseño un letrero con la frase: "SALA DE CAPACITACION" y se colocó en la puerta. ver anexo 7)

- c) *Sensibilización*. La sensibilización a la que se hace referencia aquí, es aquella situación que permitió descubrir y/u observar las deficiencias que obstaculizan el objetivo organizacional. La sensibilización que se aplicó en Lito Offset Latina ha sido un proceso continuo, es decir, es una etapa que aún no se ha concluido, ya que a través de ella se modifica paulatinamente las diversas metodologías que los directivos han utilizado sin obtener buenos resultados. Para llevar a cabo el proceso de sensibilización se entabló una entrevista informal con el Gerente de Recursos Humanos quien indicó que los conocimientos y opiniones que tenían los directivos acerca de la capacitación, diferían notablemente entre sí, ya que no tenían concretamente definidos los conceptos principales de la capacitación (definición, objetivos, aspectos legales, planeación, programación y evaluación de resultados). De acuerdo a lo anterior, se estructuró una plática en la cual se pretendía primero obtener información sobre los conocimientos que tenía la Dirección General y las gerencias acerca del proceso de capacitación y segundo, proporcionar información general acerca de la capacitación en base a los planteamientos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Ver anexo 8) Dicho evento aunque fue programado para el nivel directivo, se otorgó solamente a las gerencias y jefaturas de área, obteniendo un resultado poco favorable, ya que la asistencia de los participantes sólo alcanzó un 40%, provocando con esto que no se lograra la unificación de criterios total.

4.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Antes de iniciar el diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) en Lito Offset Latina, se aplicó una entrevista semidirigida (ver anexo 9) a la Gerencia de Recursos Humanos con el fin de detectar las carencias y limitaciones en los recursos ambientales, tecnológicos y humanos de la organización. De acuerdo a esto, se observaron las siguientes situaciones:

- a) *Limitación de Presupuesto.* El presupuesto que asignaba la empresa para actividades administrativas no era suficiente; en consecuencia, los recursos otorgados a capacitación eran limitados. Por ejemplo, cuando el departamento de Recursos Humanos requería contratar personal externo para proporcionar cursos de capacitación a sus trabajadores no existía una cantidad destinada a este rubro, por lo que no se empleaban los servicios de las instituciones capacitadoras o bien de instructores externo independientes, ya que esto generaba un gasto que la empresa no tomaba en cuenta.
- b) *Deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal.* El proceso de reclutamiento y selección que se manejaba en la organización constaba de una entrevista, investigación socioeconómica y evaluación médica. De esta manera la elección de candidatos era arbitraria y los elegidos cubrían sólo los requisitos mínimos necesarios para las vacantes. Esto ocasionaba que el personal operativo de Lito Offset Latina permaneciera laborando poco tiempo en la empresa provocando un alto índice de rotación de personal. Esta rotación representaba un desperdicio de dinero en recursos humanos y producía fricciones entre grupos de trabajo.
- c) *No existía un programa de inducción.* Cuando el personal de nuevo ingreso iniciaba sus labores en la empresa únicamente se le proporcionaba información básica de su puesto; es decir, la relacionada a sus actividades y al área en donde se desempeñaría, pero ésta no se brindaba en forma completa, ya que no se le permitía conocer las condiciones de trabajo que correspondían al puesto, las medidas de seguridad que debían cumplir, las responsabilidades inherentes y los alcances de su labor ante los objetivos de la organización. Para ningún puesto existía una inducción formal que facilitara y agilizara el proceso de adaptación, a fin de brindar al trabajador un buen recibimiento a Lito Offset Latina, haciéndolo sentir parte de ella. Lo anterior dio lugar a que los trabajadores desconocieran las funciones exactas de los demás departamentos, así como el proceso de producción y control de calidad del mismo.
- d) *El personal no se identificaba como miembro de la empresa.* En Lito Offset Latina ha existido una marcada brecha entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los trabajadores, por lo que había una gran diferencia entre el personal de confianza y el sindicalizado; esta desigualdad provocaba que la mayoría de los trabajadores no se identificara con la empresa y no le diera el valor y uso adecuado a las máquinas y herramientas de trabajo, porque ellos creían que al hacer esto perjudicaban a la empresa.

- e) *Falta de coordinación y comunicación entre los departamentos.* Debido a la falta de comunicación y coordinación, las funciones y resultados de los departamentos no se desarrollaban ni interrelacionaban con facilidad; como consecuencia, los esfuerzos para priorizar, enlazar y sincronizar las actividades para lograr un objetivo eran deficientes; esto se reflejaba cuando las órdenes de producción programadas no eran respetadas, porque se suspendían las que se encontraban en proceso para darle prioridad a otras que no estaban contempladas en el programa de producción.
- f) *No existía un reconocimiento al desempeño.* En Lito Offset Latina no existía un reconocimiento a las labores cumplidas y no se contribuía a dar una verdadera satisfacción. Además, la empresa limitaba y reprimía las opiniones de los trabajadores, reduciendo de esta manera la iniciativa y disposición de ellos para asumir responsabilidades y ejecutar labores creativas.
- g) *Desconocimiento de las normas de higiene y seguridad.* Lito Offset Latina no contaba con un adecuado sistema de higiene y seguridad para el personal, tampoco proporcionaba información sobre el funcionamiento del mismo para evitar problemas que obstaculizaran la producción. El personal no conocían los reglamentos de higiene y seguridad ni los principios fundamentales de primeros auxilios o cómo actuar en caso de accidente, ocasionando con esto que los trabajadores no le dieran importancia a la seguridad.

Todos estos argumentos se utilizaron para iniciar el Diagnóstico de Necesidades, el cual se inició en el área productiva debido a la disposición de la Dirección General.

Es importante señalar que se consideró necesidad de capacitación a las labores que manifestaban deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes y que afectaban al objetivo empresarial.

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron fueron los siguientes:

A) Juntas con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Se programaron juntas mensuales con la Comisión Mixta, de las cuales, una representaba al personal sindicalizado y otro al personal de confianza. Para la constitución de cada una se eligió a personas que tuvieran más de 3 años de experiencia en su puesto y que tuvieran amplios conocimientos en los procesos de trabajo de su departamento, además debían mantener buenas relaciones con sus compañeros. De esta manera y según las normas establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se conformaron las comisiones de la siguiente forma:

Como representantes de los patrones del personal sindicalizado y de confianza, se nombró a Cesar Reyes Guerrero del departamento de informática; José Rodríguez Rico de Recursos Humanos; Alejandro Ramírez Hernández de Almacén de papel; Raúl Alvarez Gutiérrez del área de Acabado y Tarciso Galván Caudillo de Contabilidad

Los representantes de los trabajadores del personal sindicalizado fueron, Guadalupe Claudio Gasca de Control de Calidad; Leopoldo Carranza Olvera de Suaje; José de Jesús Méndez Sánchez de Rotograbado; Carlos Gutiérrez Callejas de Offset y Ofelia Hernández Álvarez de Control de Calidad.

Para representar a los trabajadores del personal de confianza, se nombraron a Guillermo Bernabé Benitez de Almacén General; Antonio Puente Solorio de Mantenimiento; Adolfo Morales Alonso de Diseño; José Carlos Calvo García de Aseguramiento de Calidad y José Luis Sánchez Sánchez de Cámaras

El objetivo primordial de las reuniones fue conocer a través de las exposiciones verbales de la Comisión Mixta, las deficiencias en conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas de los trabajadores de las diversas áreas que componen el sistema productivo de Lito Offset Latina, así como las diferentes alternativas que pudieran mejorar las deficiencias detectadas.

Para cumplir lo anterior, se realizaron reuniones las cuales se llevaron a cabo la tercer semana de cada mes de las 16:30 Hrs. a las 18:00 Hrs. (según acordaron los propios integrantes), quedando la siguiente calendarización:

| | | | | |
|----|----|------------|----|------|
| 14 | de | abril | de | 1993 |
| 19 | de | mayo | de | 1993 |
| 16 | de | junio | de | 1993 |
| 21 | de | julio | de | 1993 |
| 18 | de | agosto | de | 1993 |
| 22 | de | septiembre | de | 1993 |
| 20 | de | octubre | de | 1993 |
| 17 | de | noviembre | de | 1993 |
| 15 | de | diciembre | de | 1993 |

De tal manera, que en 1994 se celebraron 10 juntas en las que se trató lo siguiente:

1er. Reunión (Abril 14, 1993) Presentación y generalidades del concepto de capacitación y de las funciones de la comisión mixta.. Mixta. Se presentaron los integrantes diciendo su nombre y el departamento al que pertenecían; posteriormente se explicó la definición de Comisión Mixta destacando la importancia de su conformación para llevar a cabo el proceso capacitador. Se expuso de manera breve las generalidades de capacitación tales como definición objetivos y tipos de la misma con el fin de concientizar a los integrantes de la importancia del proceso capacitador. Se plantaron las funciones a las que está sujeta la Comisión Mixta en base a los artículos 153-Y, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo, los cuales explican que los integrantes de la Comisión Mixta deben:

- Vigilar la instrumentación y ejecución de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

- b) Sugerir cursos de capacitación y agentes capacitadores tomando en cuenta los recursos financieros, humanos y materiales a fin de perfeccionar los sistemas y procedimientos capacitadores.
- c) Vigilar el desempeño de los agentes capacitadores.
- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales que se entregan a los trabajadores que participen y aprueben los cursos de los programas de capacitación.
- e) Vigilar que la elaboración de Constancias de Habilidades Laborales se realicen oportunamente.
- f) Participar en la entrega de Constancias de Habilidades Laborales.
- g) Opinar acerca del alcance y calidad de los programas de acuerdo al desempeño laboral posterior a la capacitación.

Se dio a conocer a los miembros de la Comisión Mixta, las medidas disciplinarias a las que están sujetos con el fin de llevar a cabo un seguimiento de carácter formal y respetuoso. La Comisión podía remover a sus representantes y consecuentemente hacer una nueva designación o elección, cuando los inicialmente designados o elegidos hubieren incurrido en algunas de las causas que a continuación se indican.

- a) Faltar consecutivamente a tres sesiones sin causa justificada.
- b) Por negarse en más de dos ocasiones a participar en los trabajos de la Comisión.
- c) Por agresión en cualquier nivel, insultos o falta de respeto a otros miembros de la Comisión.
- d) Por divulgar procesos tecnológicos de la empresa o información confidencial de la misma.

Se habló de la organización y operación bajo la cual debía actuar la Comisión Mixta. Se designó un representante por ambas partes, las cuales firmaron los trámites que se presentaron ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. La Comisión Mixta podía, cuando así resultara conveniente constituir subcomisiones y/o enlaces por áreas o departamentos. Estas se encontrarían como órganos de apoyo interno de la Comisión Mixta y aunque no tuvieran registro formal ante la Secretaría del Trabajo, estarían activas. Todos los acuerdos tomados por la Comisión Mixta debían ser aprobados a través de la mayoría de votos.

Se solicitó a cada integrante un informe en relación a sus responsabilidades, durante el periodo comprendido entre la sesión anterior y la que se celebra, así como un análisis, discusión y votación de los asuntos señalados durante la sesión. Finalmente, se aclararon todas las dudas acerca de la exposición y se aceptaron sugerencias adicionales a lo programado.

2a. Reunión (Mayo 19, 1993) Exposición de metodología para determinar problemas de capacitación Fue importante que los integrantes de la Comisión conocieran primeramente el objetivo general de la empresa, los objetivos particulares de cada departamento, así como los recursos humanos, materiales, financieros, científicos y tecnológicos con los que contaba la empresa.

Posteriormente, se expuso el objetivo general de la empresa, así como los objetivos de cada departamento que componen la misma.

Por otro lado se explicó brevemente la historia de la empresa y las actividades que se desempeñan en cada departamento y se aclararon todas las dudas que surgieron a través de la exposición.

3a. Reunión (Junio 16, 1993). Recorrido a la empresa. Durante esta sesión se revisaron los puntos observados en la reunión anterior y se realizó con todos los integrantes de la Comisión un recorrido por la empresa empezando por el área administrativa y finalizando en el área productiva.

4a. Reunión (Julio 21, 1993) Detección de problemas de capacitación. Se explicó a los integrantes de la Comisión los siguientes conceptos:

- a) **Conocimientos:** Se les denominó así a todos los aspectos teóricos con los que cuenta el personal para desempeñar sus labores.
- b) **Habilidades:** Son todas las destrezas motrices que utilizan los trabajadores para el desempeño de su trabajo.
- c) **Actitudes:** Se refiere al comportamiento que manifiesta el individuo durante su labor.

De acuerdo a lo anterior, se pidió a los integrantes de la Comisión que analizaran todos los problemas que a su criterio surgieron en el área a la que pertenecían, considerando tanto el objetivo de los departamentos como los recursos existentes en los mismos.

Finalmente, se ejemplificó y se aclararon todas las dudas que surgieron durante la exposición y se les solicitó un reporte para la siguiente sesión en el que se expusieran los problemas detectados.

5a y 6a. Reunión. (Agosto 18 y Septiembre 22 de 1993) Análisis general de los problemas de capacitación detectados por cada integrante. Durante esta reunión los integrantes de la Comisión expusieron todos aquellos problemas de capacitación que observaron según los conocimientos adquiridos con anterioridad.

7a. Reunión (Octubre 20, 1993) Delimitación de prioridades. Se expuso los resultados obtenidos de otros instrumentos de evaluación, de manera que junto con los integrantes de la comisión se detectaron las necesidades de capacitación.

8a. Reunión (Noviembre 17, 1993) Selección de cursos analizados y autorizados. Para esta sesión se había concluido la Detección de Necesidades y se había aplicado algunos eventos, por lo que se discutió con la Comisión el contenido de los mismos, así como se seleccionaron los cursos que al criterio de la Comisión se debían impartir.

9a. Reunión (Diciembre 15, 1993) Conclusión anual. Durante esta sesión se expuso el plan que se aplicaría durante 1994 y se detallaron temas, horarios, instructores según el criterio de los integrantes de la Comisión.

Durante 1994, las reuniones fueron bimestrales (febrero 16, abril 13, junio 15, agosto 17, octubre 19, diciembre 14). En estas sesiones se discutieron únicamente los alcances y logros generales de los cursos aplicados y se propusieron nuevos eventos según las necesidades que se fuesen presentando.

B) Análisis de puestos.

Con el fin de observar el desempeño general de los trabajadores, se eligieron al azar algunas categorías de cada departamento de producción y se recopilaron las descripciones de puesto, las cuales se actualizaron a través de una entrevista dirigida a los jefes de área y al propio personal que ocupaban los puestos seleccionados. Posteriormente se compararon ambas respuestas, observándose lo siguiente

- a) Datos generales. Donde se especificaron detalles como fecha, nombre del puesto, horario, área, puesto inmediato y personal a su cargo.
- b) Descripción genérica. Se especifican en forma global las actividades que se realizan en el puesto.
- c) Descripción específica. Se mencionan detalladamente las labores ejecutadas en el puesto.
- d) Especificación del puesto. Comprende los requerimientos mínimos que debe reunir el trabajador para ocupar el puesto, tales como habilidad (escolaridad, conocimientos necesarios, experiencia, capacitación en el puesto e iniciativa); esfuerzo (mental, físico y/o visual); perfil (edad, sexo, estado civil).
- e) Condiciones de trabajo. Se refiere a los elementos ambientales que reúne el lugar donde realizan las actividades del puesto (medio ambiente, accidentes de trabajo y enfermedades de trabajo).
- f) Observaciones generales. Es un espacio abierto para cualquier comentario, duda o sugerencia que el trabajador quiera proporcionar (ver anexo 10).

Se recurrió a los puestos de formador, transportista, supervisor de rotograbado, prensista de rotativa, supervisor de offset, prensista de offset, recibidor de offset, ponedor de offset, operador de suajadora, ponedor de suajadora, emparejador, cortador, operador de sacabocado, operador de blummer, supervisor de acabado, enfajilladora, jefe de planeación y control de la producción, almacenista, mecánico y chofer.

C) Observación.

Esta técnica se utilizó posterior al análisis de puestos y sirvió como una medida auxiliar en la detección. Se observó el ambiente laboral, es decir, el espacio, la distribución de la planta, la iluminación, la ventilación y el nivel de ruido, esto se evaluó para conocer las condiciones bajo las cuales laboraban los trabajadores. Por otro lado, se observaron las actividades y conductas que desarrollan los trabajadores, primordialmente se observó la postura, el cuidado y la dedicación del trabajador por desempeñar su labor. También se atendió la relación existente entre el personal así como el cumplimiento a las reglas de Seguridad e Higiene (ver anexo 11).

D) Cuestionario.

El cuestionario fue el instrumento de evaluación que se utilizó para conocer en poco tiempo las condiciones reales de trabajo, el comportamiento general del grupo y carencias de los trabajadores en el desempeño de sus labores. (ver anexo 12). Este, se conformó por preguntas abiertas y de opción

múltiple con el fin de facilitar el análisis de la información. Particularmente se evaluaron los aspectos generales de la empresa : comunicación, motivación, organización, recursos materiales, económicos y humanos, ambiente laboral e inducción a la empresa. Esta evaluación se aplicó primero a los supervisores y posteriormente a los subordinados en forma anónima, de tal manera que se le permitiera a los trabajadores contestar con mayor franqueza. Se entregaron de manera colectiva a los trabajadores de los puestos anteriormente seleccionados para agilizar su aplicación y ahorrar tiempo. Finalmente, se realizó un análisis con toda la información recabada por las técnicas antes mencionadas, verificando los datos en cada recopilación.

4.4. DESCRIPCION DE RESULTADOS.

Durante las reuniones con la Comisión Mixta se observó gran disponibilidad y participación por parte de los integrantes, lo cual se reflejó en la continua asistencia y puntualidad de los mismos. En resumen la Comisión detectó que los principales problemas se encontraban en el área productiva, pues se requería de un programa de introducción a la empresa en el que se señalara la constitución de la misma, así como las áreas y actividades que la conforman. Se detectó la necesidad de conocer el reglamento de seguridad e higiene en aspectos generales de relaciones humanas y específicamente la actualización técnica para todos los niveles. También se nombró algunos eventos relacionados a la calidad, comunicación, organización y motivación.

La descripción de puestos arrojó los siguientes resultados :

- a) Descripción Genérica. Los trabajadores no conocían exactamente las funciones de su puesto; el 67% de la muestra desconocía cuales de sus actividades eran diarias, periódicas o eventuales.
- b) Especificación del puesto. El 100% de la muestra opinó que el nivel de escolaridad que mantiene es el adecuado.
- c) Conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades propias del puesto. La mayoría de la muestra (58%) requiere de conocimientos específicos y el 42% sólo necesita perfeccionar y actualizar sus conocimientos a través de eventos de capacitación.
- d) Experiencia requerida para ejercitar las labores encomendadas. El 100% de la muestra señaló que se requiere de experiencia para ejecutar las labores del puesto.
- e) Capacitación. El 89% afirmó requerir de cursos de capacitación, los cuales estén relacionados con su puesto de trabajo. El 11% restante omitió su respuesta.
- f) Criterio e iniciativa. El 100% de los cuestionados comentó que se limitan únicamente a tomar las decisiones involucradas a sus funciones.
- g) Esfuerzo. El esfuerzo físico empleado en la ejecución del puesto alcanzó una mayor incidencia (87%) a diferencia del ,mental que tuvo un 13%.
- h) Condiciones de trabajo. En lo que se refiere a los elementos ambientales que son necesarios para desempeñar eficientemente contra los que imperan actualmente en la empresa, un número considerable (70%) de trabajadores coinciden que las condiciones son regulares; sin embargo, el 30% opina que dichas condiciones son buenas.
- i) En accidentes de trabajo, el 82% de la muestra indica que las probabilidades de accidentes son elevadas en los casos de cortaduras, caídas y machucaduras; el otro 18% señala que las posibilidades de golpes, mutilaciones, choques eléctricos son más frecuentes. Dadas las características de los puestos, en el área de producción la mayoría de los empleados (94%) están expuestos a enfermedades profesionales como del sistema nervioso y oído; el 6% restante señaló otros tipos de enfermedades tales como alergias y de la vista.

- j) Durante la observación, se identificó el desempeño inadecuado de los trabajadores como no portar el equipo de seguridad, no atender sus labores manuales, comer o hablar ininterrumpidamente durante la jornada, jugar con los equipos y materiales de trabajo, no seguir las normas de calidad establecidas por el departamento, daños al equipo, atraso en relación con el programa de producción, pérdida y desperdicios de materia prima y continuas ausencias.

Los resultados que se obtuvieron en el cuestionario fueron los siguientes:

De una muestra de 183 trabajadores, se enuncian resultados cuantitativos y cualitativos.

- a) La empresa en la que trabajo ...cuenta con una organización y disciplina (27.32%), es reconocida pero existe mucha desorganización (69.95%), no tiene renombre pero cuenta con una política firme (3.28%). Omisión de respuestas (1.64%). A una persona le pareció que esta empresa es excelente pero existe mucha desorganización.
- b) Considero que existen muchos errores a nivel organizacional, entre ellos están los siguientes: Falta de comunicación (18.68%), falta de organización (26.23%), falta de control de calidad (10.38%), no existe un buen trato hacia el trabajador (18.03%), existe individualismo (6.01%), los salarios son bajos de acuerdo a las labores (8.74%), falta de capacitación a todos los niveles (7.65%). Omisión de respuestas (32.79%): Se comentaron otros aspectos; entre ellos la prepotencia de los supervisores y el desinterés de estos por resolver los problemas de trabajo, la falta de respeto y cooperación entre trabajadores, la negligencia, la falta de responsabilidad y disciplina, la mala calidad en los servicios (comedor y baño), el mantenimiento inadecuado a la maquinaria, la falta de materia prima y la mala contratación de personal.
- c) En mi labor existen aspectos positivos: trabajar con calidad (13.11%); aprender continuamente (9.29%); laborar en un agradable ambiente (16.39%), tener posibilidades de desarrollo (3.28%). Omisión de respuestas (45.36%). Hubo quienes opinaron que el trabajo que desempeñan es constante y que con éste adquieren experiencia, creatividad, responsabilidad y oportunidad de relacionarse. Los aspectos negativos son: materia prima deficiente o falta de la misma (9.84%), rotación de turnos (3.28%), trabajar con poca seguridad industrial(2.73%), repetir el trabajo por falta de organización (3.28%) bajos sueldos (3.83%) Omisión de respuestas (46.45%). Entre los aspectos negativos se mencionó la falta de reconocimiento y orientación a los obreros, los tiempos muertos y el número excesivo de supervisores
- d) Mis compañeros de trabajo son: agradables, me gusta trabajar con ellos (84.15%); conflictivos, nunca puedo organizar mi trabajo con ellos (12.57%); desagradables, preferiría trabajar solo (3.28%). Una persona comentó que algunos compañeros son agradables, otros conflictivos y otros desagradables
- e) Cada vez que realizo alguna actividad que mejore el trabajo, mis jefes: lo ignoran (62.30%), me felicitan (26.25%), critican mi labor (4.92%). Omisión de respuestas (3.83%). Cinco personas

consideraron que en algunas ocasiones su trabajo es reconocido, ignorado o criticado, pero estas críticas pueden ser positivas o negativas.

- f) Los cambios que sugieren a sus actividades son: tratar mejor a los trabajadores (19.29%), mejorar el sistema de trabajo (18.58%), otorgar la capacitación adecuada (12.15%), mejorar sueldos y prestaciones (10.72%), mejorar el mantenimiento de la maquinaria (5%). Omisión de respuestas (26.43%). Algunas personas sugirieron mejorar la comunicación así como la calidad del trabajo; desarrollar la ética y sentido común de las personas que ocupan puestos de jefatura, contratar gente capacitada y otorgar mejoras en los servicios de comedor.
- g) Comentarios adicionales: Que se trate mejor al trabajador (18.57%), que se tome en cuenta este cuestionario (17.14%), que se mejoren las prestaciones y salarios (15%), que se mejore el sistema de trabajo de LOLSA (7.85%). Omisión de respuestas (25%). Además se comentó evitar preferencias, mejorar la calidad del trabajo, y elevar la capacitación.

Observaciones durante la aplicación. La gente no encontró sentido a la aplicación del cuestionario porque verbalmente aseguraron que no habrá ningún resultado; hubo quienes demostraron temor a perder su trabajo si daban su opinión abiertamente y algunos se mostraron interesados en conocer los fines y resultados de la aplicación.

Conclusión En general, los trabajadores consideraron que pertenecen a una empresa reconocida pero en la cual existen deficiencias notorias como lo es la falta de motivación, organización, comunicación y calidad. Aunque algunos trabajadores desconocían totalmente la estructura de los niveles directivos, la mayoría se consideró ignorado pues comentaron que no existe motivación ni valoración al desempeño cotidiano, además de tratar al trabajador con actitudes de favoritismo. Una gran parte de personas comentaron que en general, los jefes ignoran las labores cotidianas y aunque siempre están dispuestos a atender los problemas, sus actitudes son de prepotencia y mal trato hacia el trabajador. El ambiente laboral entre compañeros es agradable, aunque se desconocen exactamente las actividades entre departamentos.

El análisis anterior dio como resultado general lo siguiente:

- a) Falta de inducción o introducción a la empresa.
- b) Desconocimiento de las normas y reglamento de seguridad e higiene de LOLSA
- c) Falta de motivación hacia los trabajadores.
- d) Falta de comunicación interdepartamental.
- e) Falta de actualización técnica en todos los niveles.
- f) Desconocimiento de las normas de seguridad e higiene.

4.5. ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS.

El Plan y Programa se aplicó de acuerdo a las necesidades detectadas en Lito Offset Latina. Para lo anterior se dio a conocer a la alta dirección los resultados obtenidos, considerando las opiniones de ésta como parte indispensable para organizar el siguiente programa. El Plan se diseñó de manera que las actividades de instrucción permitieran cumplir con lo dispuesto en el capítulo III Bis del título cuarto de la Ley Federal del Trabajo.

Estrategias de aplicación. Para el buen desarrollo de dicho programa fue necesario delimitar estrategias de aplicación para el logro de los objetivos organizacionales:

- a) El Programa de Capacitación se sujetó a cambios de calendarización según lo ordenara la Dirección General; o bien, de acuerdo a las necesidades que el personal tuviera en el momento en que se impartieran los cursos.
- b) Debido a la falta de presupuesto anteriormente mencionada, los eventos fueron impartidos por instructores internos y dentro de las jornadas laborales.
- c) Los participantes eran invitados y notificados por medio de memorándums y con anticipación de una semana.
- d) Los trabajadores que se negaban a recibir los eventos de capacitación, presentaban un examen que acreditara sus conocimientos y destrezas requeridas para su puesto, y así extender la constancia correspondiente.
- e) Se permitió un máximo de tres inasistencias.
- f) A cada participante se le dio una tolerancia de 15 minutos para presentarse al evento.
- g) Las Constancias se otorgaron a los participantes que cubrieron el 80% de asistencia y aprovechamiento.

Programa de capacitación. Se diseñaron dos tipos de cursos:

- a) Generales. Estos eventos se diseñaron para que todos los trabajadores obtuvieran información de la empresa, (inducción, seguridad e higiene y relaciones humanas).
- b) Específicos. Estos cursos se enfocaron a la capacitación que requirieran especialmente algunas áreas o puestos (formación de instructores, operación en la formación de positivos y negativos, procesos de transporte de imágenes a placas, desarrollo de supervisores, proceso de impresión en rotograbado, introducción al proceso de impresión offset, suajes, emparejamiento de papel, operaciones de máquina sacabocado y blummer, técnicas de corte, proceso de enfajillado, planeación y control de la producción, capacitación para almacenistas, capacitación para mecánicos, capacitación para choferes). (ver anexo 13)

4.6. PROGRAMAS APLICADOS O MODIFICADOS.

Debido a que la Dirección General los consideró poco prioritarios, los siguientes cursos no se realizaron:

- a) Seguridad e higiene II
- b) Operación en la formación de positivos o negativos.
- c) Proceso de transporte de imágenes a placas.

Los eventos que a continuación se enlistan se llevaron a cabo tal como se programaron, excepto los dos últimos, los cuales cambiaron de horario.

- a) Introducción a la empresa.
- b) Seguridad e higiene en el trabajo.
- c) Relaciones Humanas.
- d) Desarrollo de supervisores.
- e) Introducción al proceso de impresión de offset.
- f) Proceso de enfajillado.
- g) Proceso de impresión en rotograbado.
- h) Proceso de impresión en offset.
- i) Emparejamiento de papel.
- j) Técnicas de corte.
- k) Planeación.

La ejecución de dichos cursos se realizó en un periodo aproximado de 15 meses. En cada evento se aplicó una pre-evaluación para determinar el grado de conocimientos preliminares con los que contaban los participantes. Durante la ejecución de los eventos, se tomaron como medidas evaluativas la observación, el registro de puntualidad y asistencia y el porcentaje de aportaciones. Al finalizar los eventos, se aplicó una evaluación para observar el nivel de aprendizaje de cada integrante; de la misma manera se diseñó un cuestionario para evaluar la conducción del instructor, la coordinación del curso y los beneficios inmediatos aplicables o no.

Se elaboró además un breve cuestionario con la finalidad de observar los beneficios y aplicación que tuvo cada evento que se realizó.

Finalmente, se elaboraron diversos formatos de control para registrar fechas, entregas de diplomas, nuevas necesidades de capacitación, reconocimientos, alcances y logros de los eventos impartidos. (ver anexo 14)

CONCLUSIONES

A través de la experiencia se ha observado que la psicología es una de las profesiones más acorde para desempeñar las funciones propias de capacitación. En su preparación, el psicólogo ha desarrollado la habilidad de percibir fácilmente el estado anímico de los individuos, permitiendo así evaluar las deficiencias en su comportamiento que pueden ser subsanadas a través de la capacitación.

Efectivamente, el tener la capacidad y habilidad para evaluar las situaciones y actitudes específicas de los individuos en el desempeño de sus actividades, ha permitido al psicólogo, en este caso, definir y establecer un seguimiento metodológico.

El conocer la manera de realizar un registro anecdótico, elaborar informes sistemáticos, así como conocer los principios básicos del aprendizaje y los efectos que tiene el medio ambiente en el comportamiento de los individuos, fueron los elementos primordiales para establecer las condiciones en las que debía mantenerse la sala de capacitación.

De la misma manera, la capacidad de análisis y síntesis que el psicólogo adquiere en las materias de investigación fue una de las bases principales para realizar la detección de necesidades, pues se utilizaron instrumentos evaluativos (cuestionario, entrevista y observación) para identificar los problemas que correspondían a la capacitación. Durante las juntas con la comisión mixta, se aplicaron los conocimientos de manejo de grupo, liderazgo, habilidad de síntesis, planeación e integración de ideas que a través de todos los semestres se desarrollaron con las técnicas de exposición. Los principios de psicología industrial, se utilizaron para conocer la estructura organizacional (organigramas, selección de personal y análisis de puestos), lo cual permitió ubicar las áreas que requirieron capacitación.

La metodología científica que se usa en todas las materias aplicadas, sirvió para estructurar los planes y programas, tomando en cuenta objetivos, temas, tipos de instrucción, dinámicas, tiempo, lugar y fecha en las que se impartirían los eventos.

Aunque no se llevó a cabo mediciones estadísticas, las materias de métodos cuantitativos son determinantes para observar los alcances y beneficios de cada evento.

Sin embargo, es importante mencionar que para ocupar este puesto fue indispensable conocer los aspectos legales y administrativos de la capacitación; Este requisito era el que imperaba en la mayor parte de la industria nacional y esto se conoció a través de las diversas investigaciones que se realizaron durante la formación profesional, observándose además que para ocupar un puesto en el área industrial y específicamente en el área de capacitación era necesario tener experiencia en el área de selección de personal.

Esto dio como consecuencia recurrir a otras opciones e investigar otro tipo de estudios que estuvieran orientados a cumplir las expectativas del autor estando consciente de que se requería algún tipo de experiencia práctica para ocupar algún puesto en el área de capacitación.

Fue así como antes de iniciar en el ámbito laboral, se participó en el programa de Extensionismo Industrial que ofrecía la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; se solicitaba que participaran estudiantes de las carreras de Pedagogía, Derecho, Administración de Empresas, Relaciones Industriales, y Psicología.

En estas prácticas se tenía el objetivo de asesorar y orientar a los empresarios sobre los procedimientos técnicos, administrativos y legales de la capacitación. Para esto se debía sensibilizar y concientizar al empresario sobre los beneficios de la capacitación, verificar la situación de la empresa en materia de capacitación y orientar al empresario de acuerdo a las necesidades observadas y realizar la tramitación que la empresa requiera ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Durante esta labor se practicaron notoriamente los conocimientos adquiridos durante la carrera ya que siendo una actividad de asesor, se debió tomar en cuenta todos los principios de relaciones humanas (la empatía, la seguridad en si mismo, la diplomacia, el lenguaje) para dirigirse con los demás ya que el programa exigía relacionarse con personas de diversos niveles para asesorarlas en aspectos propios de la capacitación.

Se adquirieron nuevos conocimientos relacionados con los aspectos legales de la capacitación, siendo este un material muy importante para lograr la atención e interés de los empresarios.

Se descubrió también los sistemas administrativos y técnicos de la capacitación que no lo proporcionan los estudios académicos, es decir se conocieron desde los principales conceptos de la capacitación (definición, objetivos, tipos, evaluación, planeación, programación y seguimiento), hasta las condiciones generales para realizar la tramitación específica para dar cumplimiento con las disposiciones legales (llenado de formatos de comisión mixta, planes, programas y constancias de habilidades laborales).

De esta forma se trabajó con un promedio de treinta empresas.

Por otro lado, se recurrió a cursos relacionados con el área (Detección de Necesidades de Capacitación, Formación de Instructores y Sistema Integral de la Capacitación), los cuales se tomaron de igual manera por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de forma gratuita.

La adquisición de estos conocimientos y establecer relaciones con diversas personas encargadas del área de Recursos Humanos fue uno de los apoyos para ingresar al área industrial

Por lo tanto es indispensable que el profesional de psicología se mantenga documentado continuamente y actualice refuerce sus conocimientos en aquella área en la que desee ingresar.

Por otro lado es importante aclarar que aún cuando estos conocimientos ampliaron la experiencia, definitivamente la preparación psicológica fue la base para dirigir la capacitación, pues siendo ésta una rama de los Recursos Humanos, es necesario partir del comportamiento del individuo para lograr así un beneficio tanto personal como organizacional, considerando en todo momento que la empresa tiene necesidades acordes al sistema nacional.

Comprender que se debe laborar por el beneficio de la empresa es difícil cuando se ha recibido una educación orientada totalmente al sistema social teniendo como parte primordial al individuo. Es indispensable entender que siendo parte de una organización, los que están en ella se han comprometido a incrementar su desarrollo personal para que de esta manera se logre también un desarrollo en la empresa a la que se pertenece dando como consecuencia un rendimiento óptimo.

Ahora bien, particularmente en Lito Offset Latina, se logró establecer una sala de capacitación, cumplir con toda la tramitación legal, realizar una amplia detección de necesidades y elaborar un plan y programa del cual se aplicaron nueve cursos y se modificaron dos de un total de quince eventos.

Con esto se logró que actualmente en dicha organización el psicólogo sea parte indispensable de la administración y desarrollo de los Recursos Humanos. Sin embargo, aplicar este programa no ha sido fácil pues se encontraron muchas limitaciones:

Estilo de mando patriarcal. La base de la estructura organizacional de Lito Offset Latina está conformada por un sistema directivo familiar, en donde el padre de familia es el Director General y es quien decide todas las acciones que se deben cumplir. Posteriormente, dos de sus hijos se encuentran ocupando la Dirección general Adjunta, lo cual les permite tomar decisiones de la misma importancia que las de su padre. Esta posición provoca que ninguno de los tres directivos acepte sugerencias, ni mucho menos cambios por parte de cualquier otro puesto. Esta falta de comunicación ha provocado que cada departamento establezca sus propios objetivos, perfiles de puesto, condiciones y sistemas de trabajo, de tal manera que cada área tiene una forma particular de trabajo, obstaculizando con esto el desempeño del área de capacitación, ya que los eventos cumplen objetivos, particulares de cada área y no objetivos generales de la organización.

Ante una situación así, ha sido imposible establecer una metodología en la que participen activamente las direcciones y gerencias, ocasionando con esto un rompimiento en el objetivo de las actividades de capacitación.

Políticas Establecidas. En la Dirección General se han establecido políticas que limitan el desempeño general de los trabajadores expresando una total indiferencia hacia los empleados no tomándolos en cuenta como punto importante de la empresa. Existen divisiones jerárquicas notorias;. Además de

dicha división, no existen criterios formales para la liquidación del personal ; es decir que si alguna persona tuvo alguna equivocación en su trabajo y ésta no le es agradable al director se le rescinde su contrato inmediatamente por "negligencia". De la misma manera, por referencias se otorgan los ascensos a las personas, o bien se autorizan los materiales o herramientas de cada área. Con esto, la capacitación es una acción poco motivante para los trabajadores, ya que no existe apertura por parte de los directivos para inaugurar o clausurar los eventos, ni para reconocer a las personas que hayan destacado en su desempeño. Se ha formado tal división que en muchas ocasiones los participantes dejan de asistir a los eventos como protesta a la falta de interés que se les tiene.

Presupuesto restringido. La restricción del recurso económico propició que algunos eventos no se llevaran a cabo, pues la empresa no se comprometía a pagar los gastos que estos generaban. Se prohibió el pago de horas extras a aquellas personas que tomaron los cursos fuera de su horario de trabajo, dando como resultado continuas ausencias durante los eventos. Los refrigerios que se programaban para cada evento eran otorgados por los propios participantes, o incluso no se ofrecía nada, ocasionando con esto distracción, cansancio y aburrimiento entre los integrantes durante la capacitación. El material didáctico que se debía utilizar constaba de copias fotostáticas de mala calidad, lápices y hojas blancas, pues nunca se autorizó material que diera apoyo a los eventos, esto ocasionaba que el aprovechamiento de los asistentes fuera bajo. De igual forma sucedía con las condiciones del local ; nunca se autorizaron más sillas, mesas o algún otro tipo de material más que el que se encontraba desde un inicio.

Todo lo anterior ha dañado severamente al área de capacitación, pues a la fecha no se ha otorgado un presupuesto, dejando a la deriva la solución de problemas que surjan.

Sin embargo, estas situaciones no han sido motivo suficiente para que en el área de capacitación no se hayan alcanzado importantes logros. Actualmente se recurre a la psicología, no sólo para aspectos de capacitación, sino para apoyar a la selección del personal con evaluaciones psicológicas a los candidatos del área administrativa y se atiende a personas en crisis nerviosa ante accidentes, siniestros o problemas laborales.

BIBLIOGRAFIA

- Aboitiz, C. (1988), La unidad impresora, Unión de Industriales Litógrafos de México, Modulo II, pp. 1 - 8.
- Aguilera, M. (1992), "Empresas ALMON, S. A. de C. V. constituyen un importante grupo de industrias gráficas", en: El Impresor, Noviembre, 1992, pp.32 - 35.
- Alvarez, S. (1990), El psicólogo y la capacitación, UNAM, México.
- Arias, F. (1976), Administración de recursos humanos, Trillas, México.
- Arias, F. (1995), "Cómo obtener más beneficios de la capacitación ante la crisis económica", en Revista Laboral, No.29, pp. 13 - 16.
- Arias, F. (1992), "Entrevista publicada en la gaceta de capacitación", en: Publicación bimestral de la asociación mexicana de capacitación de personal, A. C., No. 03.
- Arias, F. y Heredia, V. (1986), " Tercer investigación sobre el estado de capacitación en 258 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras del D.F., zona metropolitana y entidades federativas", en: Asesoría y Administración aplicadas, S. A., Junio, 1986.
- Balderas, S. (1993), "La capacitación como estrategia de competitividad", en: Semana de capacitación en CANACO, Septiembre, 1993, CANACO.
- Blum, N. y Nylor, J. (1981), Psicología industrial y sus fundamentos teórico y sociales, Trillas, México.
- Carapia, F. y Ortíz, N. (1989), El psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y estudio piloto. UNAM, México.
- Castañeda, R. (1993), "Calzado", en: Semana de capacitación en CANACO, Septiembre, 1993, CANACO.

- ___ (1994-1996), Contrato Colectivo de Trabajo, Lito Offset Latina, S. A. de C.V.
- ___ (1986), "Cumple 100 años de operación Lito Offset Latina", en: El Impresor, Marzo 1986, pp.54 - 55.
- De la Sierra, G. (1975), "Hacia un sistema nacional de formación humana", en: Ponencia para el trabajo, México.
- ___ (1994), Disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- ___ (1991), El papel del psicólogo en el ámbito laboral, UNAM, México.
- Felgueres, C. (1993), "Cambio económico", en: Semana de capacitación en CANACO, Septiembre 1993, CANACO.
- Flores, E. (1993), "Competitividad", en: Semana de capacitación en CANACO, Septiembre 1993, CANACO.
- Fong, J. (1993), "Paradigmas y cambio organizacional", en: Semana de capacitación en CANACO, Septiembre 1993, CANACO.
- Gómez, P. y Zaldivar, E. (1989), El análisis experimental aplicado a la capacitación, UNAM, México.
- Guzmán, I. (1966), Problemas de administración, Limusa, México, p. 69.
- Harrach, C. (1985), El psicólogo, ¿Qué hace?, Alhambra, México.
- Hernández, I. (1994), "La capacitación y el adiestramiento, fuente básica para elevar la calidad y la productividad", en: Revista Laboral, No. 21, pp.55 -58.
- Higuera, O. (1994), "Personajes", en: Artes Gráficas, Vol. 28, pp.28 - 32.

- Imaizumi, M. (1995), "Implementacion de calidad en una empresa mexicana", Video documental, Video-film.
- ___ (1994), Inventario de Recursos Humanos. Lito Offset Latina, S. A. de C.V.
- Jurado, A. (1993), "La capacitación y la apertura comercial", en: Scmana de capacitación en CANACO, Septiembre, 1993.
- Katz, D. y Kahn, R. (1989), Psicología social de las organizaciones. Trillas, México,
- ___ (1993), "Leader of the America", en: Printing Association of Florida, Octubre 1993, pp. 8-12.
- ___ (1994), "Líder de Artes Gráficas 1994", en: El Impresor, Febrero 1994, pp.2 - 12.
- ___ (1993), "Lito Offset Latina ganó el premio de tecnología y calidad", en: El Impresor, Septiembre 1993, p.128.
- ___ (1992), Manual de extensionismo industrial para el participante. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Menendez, J. (1993), "Líder Latinoamericano de las Artes Gráficas", en: El Impresor, Octubre 1993, p.04.
- Menendez, J. (1992), "Lito Offset Latina, se convierte en líder tecnológico en impresión en toda América Latina", en: El Impresor, Septiembre 1992, p.24.
- Munguía, M. (1986), "Una empresa mexicana cumple 100 años de vida", en: Ventas y Mercadotecnia, Septiembre, 1986, pp.7 - 12.
- Nájera, R. (1993), "La Capacitación, su realidad y su realidad posible", en: Revista Laboral, No. 15, pp.97 - 98.
- ___ (1979), Necesidades de capacitación, INET, México.

- Pitaluga, C. (1993), "La calidad en el servicio, propuesta de cambio para el sector restaurantero, ante un escenario de competitividad internacional", en: Semana de capacitación en CANACO, Septiembre 1993, CANACO.
- Pocket, P. (1993), Manual de Artes Gráficas, Norma, S.A., Estados Unidos.
- ___ (1994), "16 premios para México", en: Artes Gráficas, Vol. 28, pp.7, 38.
- Ramírez, R. (1993), "La ética del profesional en recursos humanos"; en: Revista Laboral, No.17, pp.46 - 47.
- ___ (1994), "Reconocimiento del presidente a Lito Offset Latina", en: El Impresor, Agosto 1994, p.121.
- Reza, C. (1993), "Antecedentes de la capacitación y el adiestramiento en México", en: Revista Laboral, No. 12, pp.90 - 95.
- Reza, C. (1993), "Cómo hacer un diagnóstico de Necesidades de Capacitación", en: Revista Laboral, No. 13, pp.50 - 60.
- Reza, C. (1993), "Disposiciones administrativas en materia de capacitación y adiestramiento", Revista Laboral, No. 04, pp.86 - 92.
- Reza, C. (1993), "El enfoque de sistemas como una opción viable en la capacitación y el adiestramiento del personal", en: Revista Laboral, No. 07, pp.56 - 60.
- Reza, C. "Organización y administración rentables de la capacitación ante la modernización de las empresas", en: Revista Laboral, No. 19, pp. 65 -68.
- Reza, C. (1993), "Principales definiciones y concepto en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", en: Revista Laboral, No. 12, pp.96 - 99.
- Reza, C. (1993);"Principales problemas de la capacitación en México", en: Revista Laboral, No. 12; pp.86 -89.
- Reza, C. (1994), "Revisión de planes y programas de capacitación y adiestramiento", en: Revista Laboral, No. 18, pp.70 -23.

Reyes, J. (1995), "La capacitación en México", en: Mesa Empresarial, Junio 1995.

Silicco, A. (1986), Capacitación y desarrollo del personal, Limusa, México.

___ (1992), "Trofeo internacional a la calidad 1992 a Lito Offset Latina", en: El Impresor, Septiembre 1992, p.08.

Urbina, J. (1989), El psicólogo, formación, ejercicio y perspectiva, UNAM, México.

Villegas, M. (1991), El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional, UNAM, México.

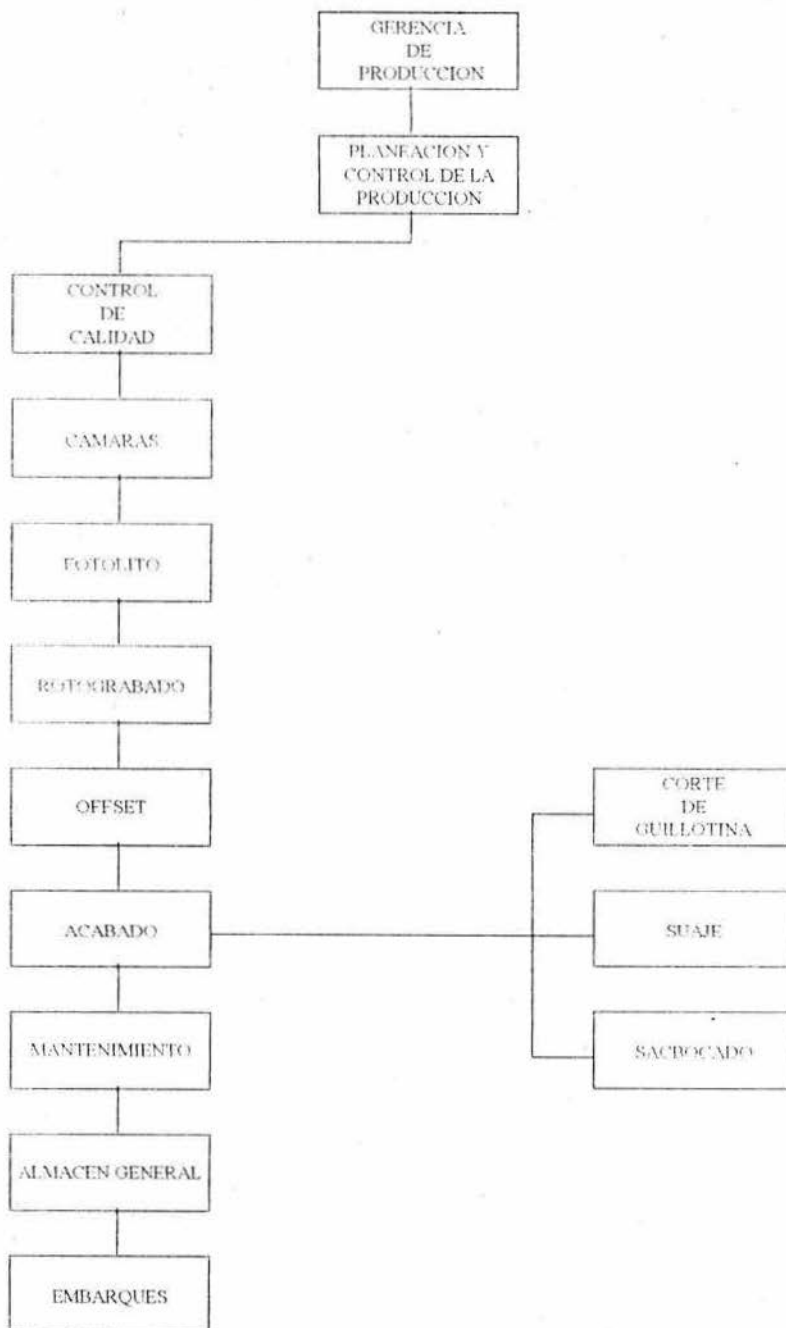
Villareal, A. (1993), "La capacitación como protagonista de la productividad" en: Revista Laboral, No. 15, pp.105 - 107.

ANEXOS

ANEXO 1
(ORGANIGRAMA EMPRESARIAL)

ANEXO 2
(ORGANIGRAMA DEL AREA PRODUCTIVA)

ORGANIGRAMA DEL AREA DE PRODUCCION



ANEXO 3

(PERFIL DE LA COORDINACION DE CAPACITACION)

LITO OFFSET LATINA, S.A. DE C.V.

RELACIONES INDUSTRIALES
INVENTARIO DE R.H.

PERFIL DEL PUESTO

FECHA: _____

CLAVE: _____

TITULO DEL PUESTO: COORDINADOR DE CAPACITACION

UBICACION

DIVISION CAPACITACION

DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

SECCION 515

LOCALIZACION (VER ESQUEMA ANEXO)

DESCRIPCION GENERICA:

1. PRESENTAR ANTE LA SIPS, LA PAPELERIA DE CAPACITACION
2. COORDINAR ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAM.
3. PROMOVER LA PARTICIPACION DE TRABAJADORES E INSTRUCTORES
4. REALIZAR LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
5. COORDINAR LOS EVENIOS DE CAPACITACION DURANTE SU EJECUCION
6. DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO CAPACITADOR

REQUISITOS:

ESTADO CIVIL: SOLTERO _____ CASADO _____ INDISTINTO X
EDAD: DE 23 A 35 SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO X INDISTINTO _____
ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA: PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____
COMERCIO _____ PREPARATORIA O VOCACIONAL _____
PROFESIONAL X IDIOMA (S) X
OTROS: _____

CURSOS DE CAPACITACION DESEABLES:

PREVIOS: TRAMITACION ADMINISTRATIVA ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO
EN LA EMPRESA: FORMACION DE INSTRUCTORES, ACTUALIZACION
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA: 2 AÑO(S), PUESTO(S): SIMILARES
EXPERIENCIA NO NECESARIA: _____
VIAJES: 25% X 50% _____ 75% _____ 100% _____
NO REQUIERE VIAJAR: _____

CARACTERISTICAS FISICAS DESEABLES:

ANEXO 4

(REQUERIMIENTO POR VENCIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS)



SECRETARIA DEL TRABAJO
Y
PREVISION SOCIAL

DEPENDENCIA: SUBSECRETARIA "D"
SECCION: DIRECCION GENERAL DE
MESA: CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
NUMERO DE OFICIO: 111-01.00.92.00041
EXPEDIENTE:
ASUNTO: REQUERIMIENTO POR VENCIMIENTO
DE PLANES Y PROGRAMAS DE
CAPACITACION.

MEXICO, D. F., A 3 DE AGOSTO DE 1992.

LITO OFFSET LATINA, S.A. DE C.V.
PASEO DE LAS JACARANDAS NO. 270
SANTA MA. INSURGENTES
CUAUHTEMOC
C.P. 06430 DISTRITO FEDERAL

LOS REGISTROS OFICIALES QUE MANTIENE ESTA DIRECCION GENERAL, CON RELACION AL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES DE LOS PATRONES EN MATERIA DE CAPACITACION, ACREDITAN QUE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESA EMPRESA, APROBADOS Y REGISTRADOS OPORTUNAMENTE, VENCIERON EL PASADO MES DE NOVIEMBRE DE 1991.

EN ATENCION A LO DISPUESTO POR LA LEGISLACION LABORAL, EN LA MATERIA MENCIONADA, Y A LOS CRITERIOS ADMINISTRATIVOS ESTABLECIDOS PARA EL EFECTO, ESA EMPRESA DEBE PRESENTAR LA INFORMACION RELATIVA A LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES DERIVADAS DE LA EJECUCION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ANTES REGISTRADOS, ASI COMO A LOS NUEVOS PLANES Y PROGRAMAS QUE ESTE PREVISTO LLEVAR A CABO PARA CONTINUAR LAS ACCIONES QUE REALIZA.

LE RUEGO SEA TAN AMABLE DE ATENDER ESTE REQUERIMIENTO DE INFORMACION EN UN PLAZO NO MAYOR DE 30 DIAS HAJILES, A PARTIR DE LA FECHA EN QUE RECIBA LA PRESENTE NOTIFICACION.

LE EXPRESO NUESTRA DISPOSICION DE PROPORCIONARLE LA ORIENTACION Y ASISTENCIA TECNICA NECESARIA SOBRE EL PARTICULAR, EN LAS OFICINAS DE ESTA DIRECCION GENERAL LOCALIZADAS EN AV. AZCAPOTZALCO-LA VILLA 209, COL. SANTO TOMAS, C. P. 07020, EN LA CIUDAD DE MEXICO; POR VIA TELEFONICA AL NUMERO 394-5166, EXTENSIONES 102 Y 102; O EN LAS OFICINAS DE LAS DELEGACIONES FEDERALES DEL TRABAJO UBICADAS EN CADA ENTIDAD FEDERATIVA.

ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL DIRECTOR GENERAL.

ING. JAIME LUIS PADILLA AGUILAR.



RECIBI 05/ENE/93
UC. JOSE WIL MIRANDA G
SUB-GR. REL. IND.

LOS DATOS CONTENIDOS EN EL CUADRO DEL ANGULO SUPERIOR DERECHO.

ANEXO 5
(CANCELACION DE REQUERIMIENTO)



DEPENDENCIA
SECCION
MESA
NUMERO DE OFICIO
EXPEDIENTE

SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPA-
CITACION Y PRODUCTIVIDAD.

311.-26.02.93 **1181**

SECRETARIA DEL TRABAJO
Y
PREVISION SOCIAL


ASUNTO: SE DEJA SIN EFECTOS
REQUERIMIENTO.

MEXICO, D.F., A 26 DE FEBRERO DE 1993

LITO OFFSET Latina, S.A. de C.V.
Paseo de las Jacarandas No. 270
Col. Santa Ma. Insurgentes
06430 México, D.F.

ME PERMITO MANIFESTARLE QUE EN VIRTUD DE HABER ACREDITADO EL CUMPLIMIENTO DE ESA EMPRESA EN LO RELATIVO A LA PRESENTACION DE LAS LISTAS Y COPIA DE LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES, ASI COMO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, SE DEJA SIN EFECTOS EL REQUERIMIENTO FORMULADO POR ESTA DIRECCION GENERAL, MEDIANTE OFICIO NUMERO 6041 DE FECHA 3 DE AGOSTO DE 1992.

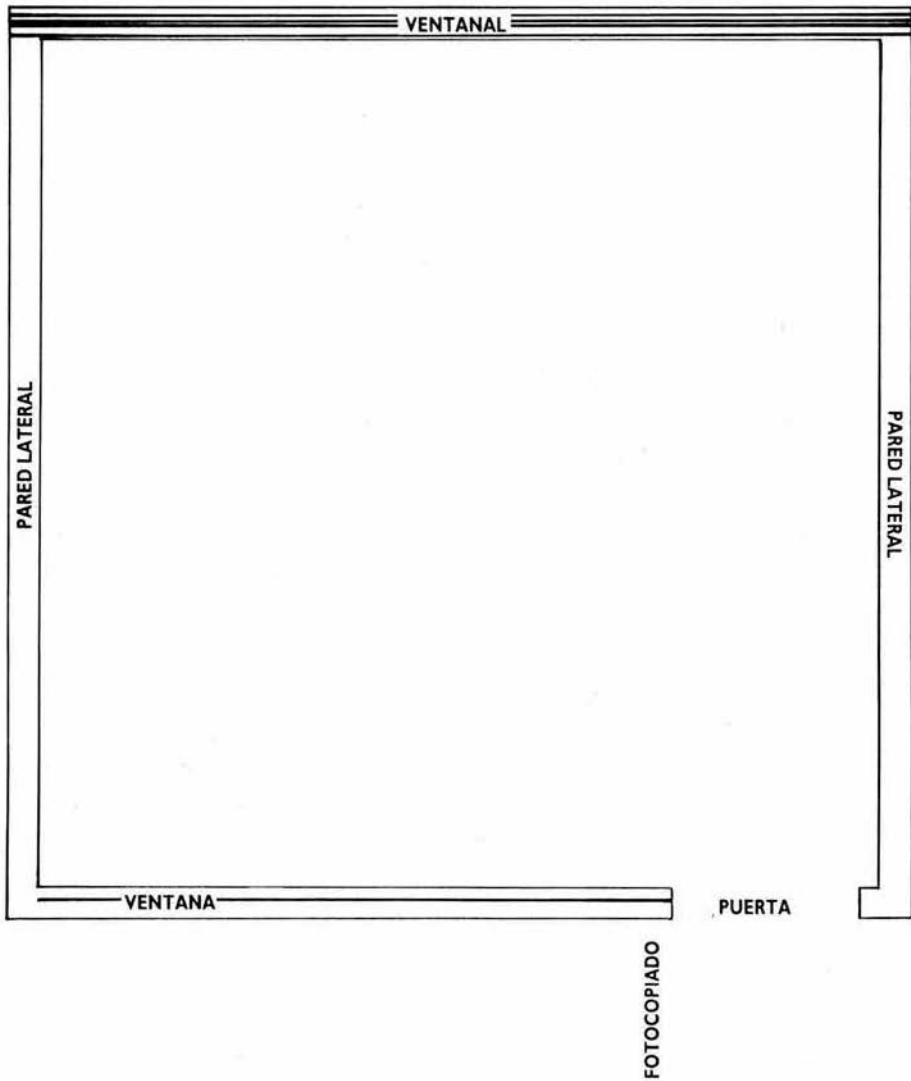
A T E N T A M E N T E
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
EL DIRECTOR GENERAL.



ING. JAIME LUIS PADILLA AGUILAR

ANEXO 6
(SALA DE CAPACITACION VACIA)

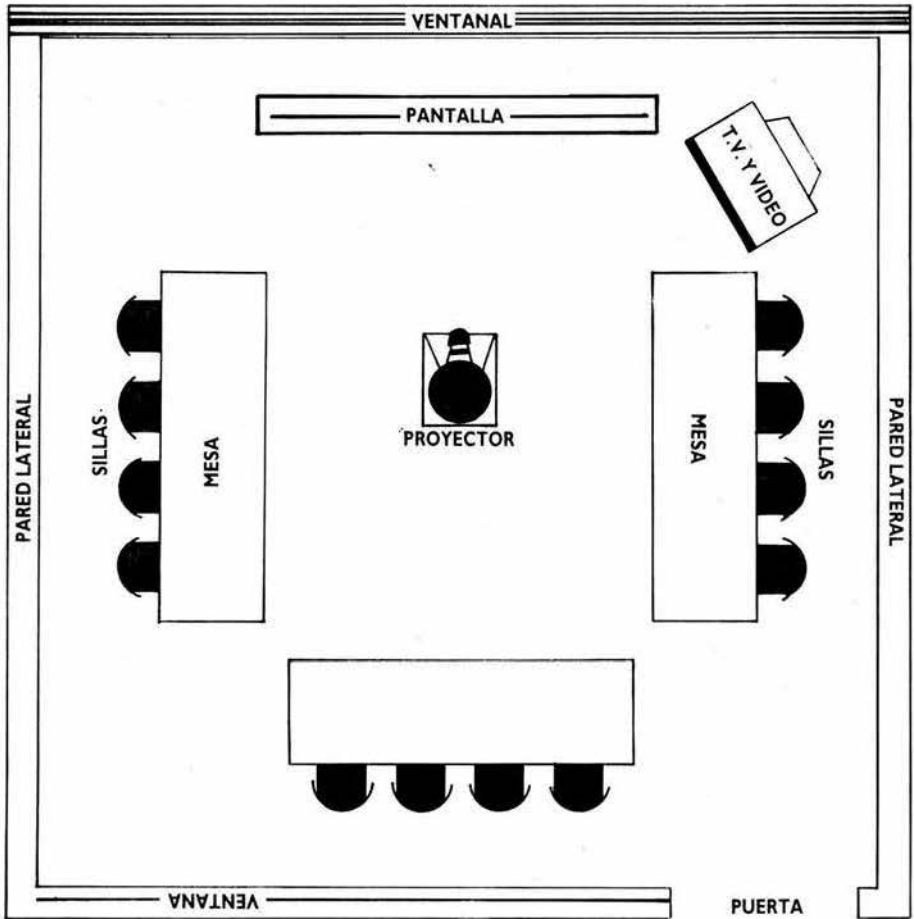
ESTACIONAMIENTO



SALA VACIA

ANEXO 7
(SALA DE CAPACITACION CON MOBILIARIO)

ESTACIONAMIENTO



FOTOCOPIADO

MOBILIARIO

ANEXO 8

(ESTRUCTURA DE PLATICA: "ORGANIZACION DE LA
CAPACITACION")

ORGANIZACION DE LA CAPACITACION

DEFINICION DE LA CAPACITACION

La capacitación es considerada como un proceso continuo, ordenado, de carácter participativo y dinámico referido a un campo laboral para la actualización, adquisición y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes, procurando un desarrollo integral del individuo.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

- a) Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo.
- b) Actualizar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad de la organización.

TIPO DE CAPACITACION

Capacitación para el trabajo. Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por ser promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

Capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación esta conformada por una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan

Desarrollo. Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. (educación formal para adultos, integración personal y actividades recreativas-culturales).

PLANEACION

La planeación en las empresas deberá estar orientada a vincular los planes y programas de capacitación con los objetivos particulares de cada empresa.

En la planeación se determinarán los objetivos de la capacitación que se deberá proporcionar al personal, es decir, formular el qué y el para qué de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para la consecución de los objetivos.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Es un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño laboral, para llevarlo a cabo es conveniente realizar al inicio un diagnóstico de la empresa el cual permite analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en la organización a fin de determinar las estrategias que los han de subsanar. Si se identifican necesidades referidas al ámbito de la capacitación, es necesario realizar un diagnóstico de la misma con el propósito de identificar carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores, se realiza una investigación en toda

la empresa con el fin de identificar las áreas ocupacionales prioritarias. Posteriormente se detectará las necesidades de capacitación.

Existen necesidades de capacitación clasificadas por su origen (organizacionales, departamentales, ocupacionales e individuales), por su circunstancia (presentes y futuras) y por la forma en que se presentan (manifiestas y encubiertas).

PROGRAMACION

Durante el desarrollo de esta etapa se precisarán los objetivos de los cursos, se desarrollarán los temarios de los mismos por tipo de capacitación y se establecerán prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y el propio personal.

La programación se divide en plan y programa. Las características más importantes de un plan son:

- a) Sistemático
- b) Continuo
- c) Basado en necesidades reales y específicas
- d) Acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa.
- e) Deberá contener un apartado especial donde especifique el presupuesto que se destinará para realizar las acciones de capacitación.

Por otro lado, los programas deben estar conformados en base a la estructura de una metodología.

Para elaborar dicha metodología se debe considerar los siguientes puntos:

- a) Redacción de objetivos.
- b) Estructuración de contenidos.
- c) Actividades de instrucción

EJECUCION

En esta fase se llevarán a efecto los planes y programas de capacitación, la calidad de la ejecución dependerá fundamentalmente de la precisión con las que se hayan desarrollado las fases anteriores, ya que es el inicio de la implantación de los planes y programas.

Se recomienda realizar dentro de esta etapa una planeación de una sesión de trabajo en la que se consideren los siguientes aspectos:

- a) Revisión del programa.
- b) Análisis del contenido temático
- c) Selección y ordenamiento de actividades.
- d) Asignación de tiempo a las actividades que contempla el programa.
- e) Selección de recursos didácticos.
- f) Selección de agentes capacitadores.

Una vez contemplado los puntos anteriores, se procede a la realización del evento.

EVALUACION

En esta fase, las acciones se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto al nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas de capacitación.

Para facilitar la evaluación de las acciones de capacitación es convenientes que esta se realice en diferentes momentos:

- a) Al inicio del curso (evaluación inicial o diagnóstica).
- b) Durante el desarrollo del curso (evaluación intermedia o de ajuste)

Al terminar el evento (evaluación final).

SEGUIMIENTO

En la fase de seguimiento se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos, indicando desde la planeación, que se verificará en el desempeño del personal en su propio centro de trabajo, lo que permitirá la posibilidad de ratificar la orientación que llevan los planes y programas de capacitación.

ANEXO 9
(ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA)

GUIA DE ENTREVISTA

1. Solicitar datos de la empresa, tales como giro, antecedentes, principales competidores, principales clientes, principales proveedores y objetivos de la misma.
2. ¿Cómo está conformada la organización de la empresa?
3. ¿Actualmente, cuáles son los problemas generales de Lito Offset Latina?
4. ¿Cuáles de ellos cree usted que se deben a la falta de capacitación?
5. ¿Qué área considera usted que es prioritaria y factible para realizar una Detección de Necesidades de Capacitación?
6. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta el área que usted dirige?
7. ¿A qué puesto les daría prioridad, por ser los más afectados, como consecuencia de la falta de capacitación?
8. ¿Existe alguna forma de evaluar el desempeño global de cada uno de los trabajadores, que nos permitan identificar problemas particulares?
9. ¿Se cuenta con una descripción de las actividades que deben ejecutar los trabajadores?
10. ¿Cuáles son las posibles causas que originan los otros problemas de la empresa ajenos a la capacitación?

NOTA: De acuerdo a los resultados se plantearán preguntas específicas para profundizar el tema.

ANEXO 10
(FORMATO DE ANALISIS DE PUESTO)

ANALISIS DE PUESTOS.

Clave _____

Fecha _____

1. GENERALES

1.1. Denominación del puesto _____

¿Qué otra(s) denominación(es) tiene? _____

1.2. Localización en la organización

Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la organización: (Reverso de la hoja)

1.3. Jefe inmediato superior

Nombre _____ Puesto _____

1.4. Jornada de trabajo

De _____ a _____ Alimentación de _____ a _____ de _____ a _____
(día)

Observaciones: (Jornada u horarios extraordinarios): _____

2. Localización física (señalar el edificio, piso, alineación y orientación donde se encuentre el puesto) _____

3. DESCRIPCION GENERICA :

| F U N C I O N | Unidad, grupo, artículo o persona afectada | Sistema, procedimiento o técnica utilizada | Objetivo o razón de la función | Observaciones |
|---------------|--|--|--------------------------------|---------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4. REQUERIMIENTOS

4.1. Habilidad

4.1.1 Escolaridad

- * Primaria
- * Bachillerato o vocacional
- * Carrera técnica o comercial

Especificar: _____

* Profesional; especificar: _____

* Posgrado, especificar: _____

4.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: _____

4.1.3 Idiomas:

| Idioma | Requiere leerlo | Requiere leerlo y escribirlo | Requiere hablarlo | Requiere dominarlo (Escribirlo, leerlo y hablarlo) |
|--------|-----------------|------------------------------|-------------------|--|
| | | | | |
| | | | | |

4.1.4 Experiencia:

Necesaria _____ Deseable _____ No necesaria _____

En caso de ser necesaria: _____ en puesto similar _____ en el área _____

| Marcar | Grado | Especificar claramente la habilidad requerida |
|--------|--|---|
| | No hace falta mas de un mes | |
| | Es necesario más de un mes; promedio de 3 | |
| | Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar) | |
| | Más de un año (especificar) | |

4.1.5 Capacitación requerida: (Marcar sólo un concepto).

- Menos de un mes
- Más de uno, pero menos de tres meses
- Tres meses, pero menos de 6
- Más de seis meses (especificar) _____

Observaciones: _____

4.1.6 Iniciativa

- Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

4.2 Esfuerzo

4.2.1 Mental y/o visual

- Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
- Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

4.2.2 Físico

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

5. PERFIL

Edad _____ Sexo M _____ F _____ No importa el sexo _____

Estado civil (Soltero) _____ (Casado) _____ No importa el estado civil _____

Rasgos físicos deseables _____

Características psicológicas deseables _____

6. RIESGOS

6.1. ACCIDENTES DE TRABAJO

| | Probabilidades | | | |
|--------------------|----------------|---------------|---------|---------|
| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
| Caídas | | | | |
| Cortadas | | | | |
| Mutilaciones | | | | |
| Quemaduras | | | | |
| Golpes | | | | |
| Choques eléctricos | | | | |
| Raspaduras | | | | |
| Machucaduras | | | | |
| Envenenamientos | | | | |
| Otros | | | | |

6.2. ENFERMEDADES PROFESIONALES

| | Probabilidades | | | |
|----------------------|----------------|---------------|---------|---------|
| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
| Alergias | | | | |
| Oído | | | | |
| Vista | | | | |
| Sistema respiratorio | | | | |
| Sistema nervioso | | | | |
| Sistema digestivo | | | | |
| Saturnismo | | | | |
| Otros | | | | |

ANEXO 11
(GUIA DE OBSERVACION)

GUIA DE OBSERVACION.

1. Aspectos generales sobre las condiciones ambientales donde se desarrollan las labores tales como:

- | | | | |
|----------------------------|-------------|------------|-------------|
| Espacio: | a) Amplio | b) Regular | c) Reducido |
| Distribución de la planta: | a) Adecuada | b) Regular | c) Mala |
| Iluminación: | a) Buena | b) Regular | c) Mala |
| Ventilación: | a) Buena | b) Regular | c) Mala |
| Nivel de ruido: | a) Buena | b) Regular | c) Mala |

2. Actitudes y conductas de los trabajadores en el momento de la visita.

- a) Positiva
- b) Negativa
- c) Indiferente

3. Posición en la que desarrollan sus labores.

- a) De pie
- b) Sentado
- c) Caminando
- d) Agachado

4. Verificar si se realizan con cuidado las actividades.

- a) Sí
- b) No

5. Esmero por alcanzar una buena calidad de trabajo

- a) Sí
- b) No

Relación que sostienen los trabajadores con sus superiores y compañeros del trabajo

- a) Buena
- b) Aceptable

c) Mala

7. Indicaciones y señalamientos de Seguridad e Higiene

- a) Sí existen.
- B) Carecen de ellas.

8. Equipo de Seguridad e Higiene que utilizan para seguridad personal.

- a) Botas b) Casco c) Guantes d) Capones
- e) Caretas f) Uniforme g) Otros: _____

ANEXO 12
(CUESTIONARIO)

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste marcando con una "X" dentro del paréntesis la (s) respuesta (s) que mejor indiquen su opinión o bien escriba en los espacios correspondientes.

Es importante que sepa que este cuestionario es anónimo con el fin de que sus respuestas sean lo más francas y honestas; por lo que pedimos no firme ni anote su nombre en ninguna parte.

Al final encontrará un espacio abierto para cualquier comentario adicional.

Area: _____ Departamento: _____

Puesto: _____ Edad: _____

1. La empresa en la que trabajo...

- a) () Cuenta con una gran organización y disciplina.
- b) () es reconocida, pero existe mucha desorganización.
- c) () No tiene renombre pero cuenta con una política firme.

2. Considero que existen muchos errores a nivel organizacional, entre ellos están los siguientes:

- a) () Falta de comunicación (entre jefes, supervisores y trabajadores)
- b) () Falta de organización (en la planeación de órdenes de trabajo y en la distribución del tiempo):
- c) () Falta de control de calidad (en la selección de materia prima, en la impresión y el suaje):
- d) () No existe un buen trato al trabajador (hay preferencia personales, no existe comprensión, apoyo y motivación; no existen oportunidades de desarrollo ni se toman en cuenta las opiniones).
- e) () Existe individualismo.
- f) () Los salarios, utilidades y bonos de productividad son bajos de acuerdo a las labores.
- g) () Falta de capacitación a todos los niveles.

3. En mi labor existen aspectos positivos y negativos:

Los positivos son:

- a) () Trabajar con calidad.
- b) () Aprender continuamente.
- c) () Laborar en un agradable ambiente:
- d) () Tener posibilidades de desarrollo.

Los negativos son:

- a) Materia prima deficiente o falta de la misma.
- b) Rotación de turnos.
- c) Trabajar con poca seguridad industrial.
- d) Repetir el trabajo por falta de organización.

4. Mis compañeros de trabajo son :

- a) Agradables, me gusta trabajar con ellos.
- b) Conflictivos, nunca puedo organizar mi trabajo con ellos.
- c) Desagradable, preferiría trabajar solo.

5. Cada vez que realizo alguna actividad que mejore el trabajo, mis jefes...

- a) Lo ignoran.
- b) Me felicitan.
- c) Critican mi labor.

6. ¿Qué cambio o cambios sugiere a sus actividades?

7. ¿Algún comentario en especial?

ANEXO 13
(PLAN Y PROGRAMA)

| INSTRUCTOR | NOMBRE DEL CURSO | PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO | DURACION | HORARIO | LUGAR |
|---|--|---|------------------------------|--|----------------------|
| Jefe de personal | Inducción | Personal de nuevo ingreso | 8 horas (4 días de L a V) | 11:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Titular de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene | Seguridad e Higiene | Todo el personal del área de producción | 10 horas (5 días de L a V) | 9:00 a 10:00 | Area de Capacitación |
| Titular de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene | Seguridad e Higiene | Todo el Personal del área de producción | 10 horas (5 días de L a V) | 11:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Coordinador de Capacitación | Relaciones Humanas | Todo el personal del área de producción | 16 horas (8 días de L a V) | 10:00 a 12:00 | Area de Capacitación |
| Jefe de Cámaras | Operaciones en la formación de positivos y negativos | Formador | 40 Horas (26 días de L a V) | 9:00 a 11:00 y 9:00 a 10:30 | Area de Capacitación |
| Jefe de Fotolito | Proceso de transporte de imágenes a placas | Transportista | 28 horas (14 días de L a V) | 11:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Gerente de Producción | Desarrollo de Supervisores | Todos los supervisores de producción | 20 horas (10 días de L a V) | 11:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Jefe de rotograbado | Proceso de impresión en rotograbado | Prensista de rotativa | 24 horas (15 días de L a V) | 9:00 a 10:00 , 9:00 a 10:30 y 9:00 a 11:00 | Area de Capacitación |
| Supervisor de Offset | Inducción al proceso de Impresión Offset | Ponedor y receptor de offset | 45 horas (20 días de L a V) | 9:00 a 11:00 | Area de Capacitación |

| INSTRUCTOR | NOMBRE DEL CURSO | PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO | DURACIÓN | HORARIO | LUGAR |
|--------------------------|---|---|------------------------------|--|----------------------|
| Supervisor de Offset | El proceso de impresión Offset | Prensista de Offset | 24 horas (24 días de L a V) | 9:00 a 10:00, 9:00 a 10:30 y 9:00 a 11:00 | Area de Capacitación |
| Supervisor de Suajes | Suajes | Operador y ponedor de suajadora | 10 horas (6 días de L a V) | 9:00 a 11:00 y 11:00 a 12:00 | Area de Capacitación |
| Supervisor de Corte | Emparejamiento del papel, | Emparejadores | 8 horas (4 días de L a J) | 11:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Supervisor de sacabocado | Operaciones de máquina sacabocado y Blummer | Operadores de máquina sacabocado y blummer | 10 horas (9 días de L a V) | 9:00 a 11:00 | Area de Capacitación |
| supervisor de Corte | Técnicas de corte | Cortador de guillotina | 10 Horas (5 días de L a V) | 10:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Supervisor de acabado | Proceso de enfajillado | Enfajilladores | 4 horas (3 días de L a W) | 9:00 a 10:00 y 9:00 a 10:30 | Area de Capacitación |
| Gerente de producción | Planeación y control de la producción | Jefe de planeación y control de la producción | 22 horas (11 días de L a V) | 11:00 a 13:00 | Area de Capacitación |
| Jefe de almacén | Capacitación para almacenistas | Almacenistas | 15 horas (10 días de L a V) | 9:00 a 11:00 y 10:00 a 11:30 | Area de Capacitación |
| Jefe de mantenimiento | Capacitación para mecánicos | Mecánicos | 16 horas (8 días de L a V) | 9:00 a 10:30 , 9:00 a 11:00 y 9:00 a 11:30 | Area de Capacitación |
| Jefe de embarques | Capacitación para choferes | Choferes | 15 horas (8 días de L a V) | 9:00 a 10:30 y 9:00 a 11:00 | Area de Capacitación |

CURSO DE CAPACITACION

INDUCCION

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|--|--|
| R = Rotafolio P = Proyector V = Videocintas DG = Dinámica de grupos PR = Personificadores AI = Apuntes impresos | EC = Exposición por el Capacitador D = Dramatización TI = Tormenta de ideas LC = Lectura comentada |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--|--------------------------|------------------------------------|
| 1. Programas de Inducción, entrenamiento diseño y ejecución. | Meighan Michael | Legis, Santa fe de Bogota Colombia |
| 2. Inducción del nuevo empleado. | Cadwell, Charles M. | Trillas, México |
| 3. La capacitación práctica en las organizaciones | Mendeoza Nuñez Alejandro | Trillas, México |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| NOMBRE DEL CURSO |
|------------------|
| INDUCCIÓN |

| DIRIGIDO A |
|---------------------------|
| PERSONAL DE NUEVO INGRESO |

| DURACIÓN |
|----------|
| 8 Horas |

| OBJETIVO DEL CURSO |
|---|
| Proporcionar a los participantes información referente a la empresa, con la finalidad de asegurar una integración e identificación con la misma enterándoles políticas, reglamentos y procedimientos más importantes de la empresa. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|------------------------------|-------|
| I. Presentación I.1 Bienvenida I.2 Dinámica de integración | I. Lograr que el participante se sienta en un ambiente de confianza; estimulando a los mismos a conocerse entre sí. | R, PR, AI, DG, / D, EC | 1 |
| II. Datos de la compañía II.1 Giro II.2 Objetivo II.3 Filosofía II.4 Historia II.5 Estructura organizacional II.6 Competidores | II. Dar a conocer la información acerca de lo que es la empresa. | V, P, AI / EC, LC | 1 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|------------------------------|----------|
| <p>III. Condiciones de trabajo</p> <p>III.1 Reglamento interior de trabajo</p> <p>III.2 Prestaciones establecidas por la ley</p> <p>III.3 Prestaciones otorgadas por la compañía</p> <p>III.4 Horarios de trabajo</p> <p>III.5 Registro de asistencia</p> <p> III.5.1 Faltas y retardos</p> <p> III.5.2 Días de descanso</p> <p>III.6 Forma de pago</p> <p> III.6.1 Día, lugar y horario</p> | <p>III. Informar al participante cuáles son los términos y disposiciones de empleo; así como distinguir los derechos otorgados por la ley y por la propia empresa y las obligaciones a los cuales estará sujeto.</p> | <p>V, AI, P / TI, EC</p> | <p>2</p> |
| <p>IV. Recorrido a las instalaciones</p> <p>IV.1 Presentar al empleado de forma personal a los responsables de cada área</p> <p>IV.2 Distribución de planta y ubicación de:</p> <p> IV.2.1 Servicio médico</p> <p> IV.2.2 Equipo de seguridad</p> <p> IV.2.3 Salidas de emergencia</p> <p> IV.2.4 Tableros de información</p> <p> IV.2.5 Reloj checador</p> <p> IV.2.6 Sanitarios</p> | <p>IV. Explicar de manera breve, durante el recorrido, las áreas que conforman a la empresa; proporcionando información que ambiente al personal de nuevo ingreso.</p> | <p>V, R, AI / EC, TI</p> | <p>2</p> |
| <p>V. Incorporación del empleado al área de trabajo</p> <p>V.1 Aclaración de dudas</p> <p>V.2 Presentación del jefe inmediato y de sus compañeros</p> <p>V.3 Tareas específicas de su puesto</p> | <p>V. Integrar al participante a su área de trabajo dándole a conocer las tareas específicas de su puesto.</p> | <p>R, AI / EC, TI</p> | <p>2</p> |

CURSO DE CAPACITACION

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL
TRABAJO

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|---|--|
| PZ = Pizarrón R = Rotafolio PR = Personificadores P = Proyector V = Video | D = Dramatización TI = Tormenta de ideas EC = Exposición por el capacitador |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|---|---|-----------|
| 1. Reglamento de Higiene y seguridad | Secretaría del Trabajo y Previsión Social | I.M.S.S |
| 2. Guía para las comisiones mixtas de Seguridad e higiene en los centros de trabajo | Secretaria el Trabajo y Previsión Social | I.M.S.S |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|-----------------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| TODO EL PERSONAL |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 10 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Proporcionar a los participantes los elementos teórico-prácticos necesarios para prevenir y disminuir los accidentes que se producen u originan en el centro laboral; aplicando las disposiciones contenidas en el reglamento de seguridad e higiene, con la finalidad de preservar su salud y la de sus compañeros de trabajo. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|-------------------------|-------|
| I. Seguridad e Higiene I.1 Conceptos de: I.1.1 Seguridad e Higiene I.1.2 Accidentes y riesgos de trabajo I.1.3 Campo de la higiene en el trabajo I.1.4 Principios I.2 Problemas de Seguridad e Higiene I.3 Medidas de Seguridad e Higiene I.4 Equipo de seguridad en el trabajo | Al finalizar el tema el participante: I. Describir cada una de las definiciones y la importancia de la higiene y seguridad en el trabajo, así como las medidas para preservar su salud. | AI, R, PZ / EC, D | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|-------------------------------|----------|
| <p>II. Tipos de accidentes de trabajo.</p> <p>II.1 Como prevenir los accidentes de trabajo</p> <p>II.2 Orden y limpieza como prevención de los accidentes</p> | <p>II. Describirá adecuadamente la clasificación de los accidentes a los cuales esta expuesto, y la forma se como prevenirlos.</p> | <p>R, PR, V, AI / TI, 'EC</p> | <p>2</p> |
| <p>III. Causas de los accidentes de trabajo.</p> <p>III.1 Clasificación:</p> <p>III.1.1 Condiciones inseguras más frecuentes</p> <p>III.1.2 Actos inseguros frecuentes</p> <p>III.1.3 Su origen</p> | <p>III. Identificará los principales motivos para los cuales surgen los accidentes de trabajo.</p> | <p>R, V, AI / D, EC</p> | <p>2</p> |
| <p>IV. La comisión mixta de Seguridad e Higiene, en relación de los accidentes de trabajo</p> <p>IV.1 Supervisión de la seguridad</p> <p>IV.2 Propuestas de medidas de seguridad</p> | <p>IV. Enunciará la función de la comisión mixta de Seguridad e Higiene con ente vigilante de las medidas de seguridad para prevenir accidentes.</p> | <p>R, PR, AI / TI, EC</p> | <p>2</p> |
| <p>V. Caso práctico</p> <p>V.1 Riesgos y accidentes de trabajo</p> <p>V.2 Causas que los originan</p> <p>V.3 Condiciones y actos inseguros</p> <p>V.4 Medidas preventivas</p> | <p>V. Aplicará los conocimientos adquiridos en el curso a través del planteamiento y resolución de un problema de seguridad.</p> | <p>PR, AI / D</p> | <p>2</p> |

CURSO DE CAPACITACION

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL

TRABAJO II

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|---|--|
| PZ = Pizarrón R = Rotafolio PR = Personificadores P = Proyector V = Video | D = Dramatización TI = Tormenta de ideas EC = Exposición por el capacitador |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|---|---|-----------|
| 1. Reglamento de Higiene y seguridad | Secretaria del Trabajo y Previsión Social | I.M.S.S |
| 2. Guía para las comisiones mixtas de Seguridad e higiene en los centros de trabajo | Secretaria el Trabajo y Previsión Social | I.M.S.S |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|--------------------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO II |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| TODO EL PERSONAL |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 10 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Proporcionar a los participantes los elementos teórico-prácticos necesarios para prevenir y disminuir los accidentes que se producen u originan en el centro laboral; aplicando las disposiciones contenidas en el reglamento de seguridad e higiene, con la finalidad de preservar su salud y la de sus compañeros de trabajo. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|--|---------------------------------|-------|
| I. La evolución de la seguridad en la empresa. I.1 Normas y reglamentos de seguridad que afectan a todos los trabajadores de la empresa. I.2 Derechos y obligaciones en seguridad. I.3 Objetivos y políticas de seguridad que se manejan en la empresa. I.4 Accidentes importantes o catastróficos ocurridos. I.5 Medidas disciplinarias para el comportamiento inseguro. | I. Compartirán la responsabilidad de la seguridad en Lito Offset Latina. | AI, PR, V, PZ, R / EC, TI | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|--|----------|
| <p>II. Inspección de Seguridad</p> <p>II.1 Los carteles, propaganda, señalización y publicidad, representaciones de los aspectos de seguridad.</p> <p>II.2 Localización de equipo de emergencia. II.2.1 Botiquín de primeros auxilios. II.2.2 Ubicación de extinguidores. II.2.3 Servicio médico.</p> <p>II.3 Prevención y Protección contra incendios. II.3.1 Equipos para combatir incendios. II.3.2 Ubicación de las salidas de emergencia. II.3.3 Función de las brigadas contra incendios.</p> <p>II.4 Equipo de protección personal disponible para el puesto de trabajo. II.4.1 De la protección de la cabeza y el oído. II.4.2 De la protección de la cara y ojos. II.4.3 De la protección respiratoria. II.4.4 De la protección del cuerpo y de los miembros.</p> | <p>II. Localizará e identificará a través de un recorrido por las instalaciones de la empresa, las condiciones y medidas de seguridad que se emplean en Lito Offset Latina.</p> | <p>R, PR, V, AI / D, EC, TI</p> | <p>6</p> |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|---------------------------------------|----------|
| <p>III. Plan de reuniones de seguridad.</p> <p>III.1 Relación que existe en la empresa entre capacitación y seguridad.</p> <p>III.2 Problemas de organización y administración detectados como casos de los accidentes.</p> <p>III.3 La necesidad e importancia de elevar la productividad en la empresa.</p> <p>III.3.1 Premios e incentivos existentes para el comportamiento seguro.</p> <p>III.3.2 La actitud del sindicato y de los trabajadores.</p> <p>III.3.3 Investigaciones y estadísticas mensuales y anuales de los índices de accidentes ocurridos.</p> <p>III.4 Recursos monetarios empleados en Seguridad e Higiene.</p> | <p>III. Expresará y valorará la necesidad e importancia que tiene la seguridad e Higiene en la empresa, como medida de control para evitar accidentes y elevar la productividad de la misma.</p> | <p>PZ, R, PR, AI / TI, EC</p> | <p>2</p> |

CURSO DE CAPACITACION

RELACIONES HUMANAS

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|--|--|
| R = Rotafolio P = Proyector V = Videocintas PZ = Pizarrón PR = Personificadores AI = Apuntes impresos | EC = Exposición por el Capacitador D = Dramatización TI = Tormenta de ideas LC = Lectura comentada |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|---|-----------------------|----------------|
| 1. Las relaciones humanas en la administración. | Dubin, Robert. | Cecsa |
| 2. La comunicación en las organizaciones. | Everett, M. Rogers. | Mc Graw - Hill |
| 3. Relaciones humanas teoría y casos. | Soria, Murillo Victor | Limusa |
| 4. Las relaciones humanas. | García, Valencia. A | Porrua |
| 5. Principios de relaciones humanas | Maier, R. N | Omega |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|-------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| RELACIONES HUMANAS |

| |
|---|
| DIRIGIDO A |
| TODO EL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCIÓN |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 16 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Brindar a los participantes los conocimientos esenciales acerca de cómo pueden mejorar sus relaciones interpersonales, para que el trabajo se realice en un clima más agradable y por ende, exista una mayor efectividad en lograr los objetivos del equipo de trabajo. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|----------------|-------|
| I. La conducta humana en el trabajo. I.1 Importancia de los objetivos, políticas y normas de la empresa en relación la conducta. I.2 Manifestaciones de la conducta. I.3 Importancia del cambio en la conducta. | 1. Se explicará la importancia de los objetivos y políticas de la empresa en relación a la conducta humana, así como la importancia de un cambio en la misma. | R, AI, PZ / EC | 2 |
| II. La comunicación en las relaciones humanas dentro de un equipo de trabajo. II.1 Concepto e importancia de la comunicación. II.2 Clases y tipos de comunicación. | II. Se expondrá la importancia de la comunicación adecuada, para evitar malentendidos, que traen resentimientos y divisiones en el grupo de trabajo. | R, AI, PZ / EC | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|--------------------------------------|----------|
| <p>III. Normas para trabajar en grupo.</p> <p>III.1 Veinte normas básicas de Relaciones humanas.</p> | <p>III. Se explicarán cuales son las reglas elementales, para lograr el éxito en las Relaciones Humanas.</p> | <p>R, V, AI, PR / D, LC,</p> | <p>4</p> |
| <p>IV. Análisis de problemas humanos en el trabajo.</p> <p>IV.1 La moral de trabajo.</p> <p>IV.2 La justicia en el trabajo.</p> <p>IV.3 Resistencia al cambio.</p> <p>IV.4 Incentivos y castigos.</p> <p>IV.5 El ajuste integral (Institución - Trabajador)</p> | <p>IV. Se analizará la colaboración en equipo, independientemente de conflictos personales y tensiones de grupo; Explicando por que no deben existir conflictos personales entre los trabajadores y que debe practicarse en caso de surgir alguno.</p> | <p>PR, V, AI / TI, EC</p> | <p>4</p> |
| <p>V. Taller.</p> | <p>V. Se ejemplificarán las ventajas que obtiene el trabajador, cuando desarrolla su capacidad de adaptación y establece relaciones adecuadas con sus superiores y con sus compañeros de trabajo.</p> | <p>V, PR, AI / EC, TI,</p> | <p>4</p> |

CURSO DE CAPACITACION

**OPERACIONES EN LA FORMACION DE
POSITIVOS Y NEGATIVOS**

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| PZ = Pizarrón V = Video R = Rotafolio AI = Apuntes Impresos | EC = Exposición por el Capacitador TD = Técnica de la demostración LC = Lectura comentada TI = Tormenta de ideas |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--|------------------|----------------------|
| 1. Aspectos modernos de la fotomecánica. | Karch, Randolph | Trillas, México 1976 |
| 2. Formas para Offset. | Raviora, Ernesto | Don Bosco, Barcelona |
| 3. Manual de Artes Gráficas. | Karch, Randolph | Trillas, México 1976 |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|--|
| NOMBRE DEL CURSO |
| OPERACIONES EN LA FORMACIÓN DE POSITIVOS Y NEGATIVOS |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| FORMADOR |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 40 HORAS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| El participante enunciará las técnicas de operación en el proceso de formación, con la finalidad de mejorar la calidad en las formaciones que se utilizaron en el sistema de impresión Offset y/o rotograbado. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|--------------------|-------|
| I. Características y uso de los materiales y equipo utilizados para las formaciones de positivos y negativos. | I. Utilizará adecuadamente el material y equipo necesarios para elaborar las formaciones de positivos y negativos. | AI, PZ / LC, EC | 3 |
| II. Planeación de las formaciones a desarrollar. | II. Expondrá la metodología a seguir para planear las actividades previas a la formación. | R, AI / TI, EC | 3 |
| III. Revisión de los valores de trama e inclinación de los puntos. | III. Verificará la elaboración de los positivos y negativos | R, AI / EC, TD | 4 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|----------------------------|----------|
| <p>IV. Densitometría.</p> <p>IV.1 Función del densitómetro. IV.2 Tipos de densidades. IV.3 Calibración y manejo del densitómetro. IV.4 Recomendaciones de mantenimiento. IV.5 Guía de control IV.5.1 Opacos. IV.5.2 Transparencias. IV.5.3 Uso y función. IV.5.4 Lecturas mínimas y máximas de proceso.</p> | <p>IV. Demostrará la forma apropiada de utilizar y calibrar el densitometro, así como; podrá manchar la guía de control para conseguir las densidades aplicables de uso dependiendo del original.</p> | <p>V, AI / EC, TD</p> | <p>9</p> |
| <p>V. Control de calidad en las formaciones.</p> <p>V.1 Normas de calidad establecidas en la empresa, para la elaboración de las formaciones de positivos y negativos. V.2 Indices de tolerancias V.3 Errores frecuentes en las formaciones.</p> | <p>V. Describirá el procedimiento para verificar que las formaciones obtenidas se ajusten a las normas de calidad establecidas.</p> | <p>V, AI / EC, TD</p> | <p>3</p> |
| <p>VI. Técnicas y clasificación de los originales de tono continuo.</p> <p>VI.1 Escala de densidad de reflexión. VI.2 Valores de punto dependiendo del sistema de impresión y tipo de papel. VI.3 Condiciones de reproducción. VI.4 Condiciones de reproducción. Reproducción de originales contrastados.</p> | <p>VI. Identificará a través de la escala de grises y de acuerdo al sistema de impresión y papel, el manejo adecuado de la clasificación de originales.</p> | <p>V, AI / EC</p> | <p>3</p> |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|------------------------|----------|
| <p>VII. Los negativos de medio tono .</p> <p>VII.1 Originales. VII.1.1 Clasificación. VII.2 Técnicas de reproducción de originales.</p> | <p>VII. Explicará la técnicas a utilizar para la reproducción de originales.</p> | <p>AI / EC</p> | <p>3</p> |
| <p>VIII. Negativos de tono continuo.</p> <p>VIII.1 Técnicas de reproducción de negativos de tono continuo.</p> | <p>VIII.</p> <p>Seleccionará las densidades en negativos que se ajusten al sistema de impresión y al original.</p> | <p>V, AI / EC</p> | <p>3</p> |
| <p>IX. Positivos tramados.</p> | <p>IX. Explicará la reproducción de positivos tramados de acuerdo a los porcentajes de punto que se ajusten al sistema de impresión y al original.</p> | <p>V, AI / EC</p> | <p>3</p> |
| <p>X. Negativos tramados directo.</p> | <p>X. Explicará la reproducción de negativos tomados, de acuerdo a los tiempos de exposición y revelado de cada uno de los filtros de separación y sistema de impresión.</p> | <p>V, AI / EC</p> | <p>3</p> |
| <p>XI. Pruebas de color.</p> | <p>XI. Operará los diferentes procesos de pruebas de color.</p> | <p>V, AI, / EC, TD</p> | <p>3</p> |

CURSO DE CAPACITACION

**PROCESO DE TRANSPORTE DE
IMAGINES A PLACAS**

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|---|---|
| AI = Apuntes impresos MP = Materia prima de transporte | EC = Exposición por el capacitador TD = Técnica de la demostración PD = Prácticas Dirigidas LC = Lectura comentada |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|---|----------------------------|--|
| 1. Problemas de imprimibilidad | Gerard, Martín | Publicaciones Offset |
| 2. Formas para Offset | Raviora, Ernesto | Don Bosco, Barcelona |
| 3. Manual de artes gráficas | Karch, Randolph | Trillas, México |
| 4. Introducción a las planchas litográficas y al proceso de montaje de imágenes | Abuitiz, López Juan Carlos | Unión de industriales litográficos de México |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|---|
| NOMBRE DEL CURSO |
| PROCESO DE TRANSPORTE DE IMÁGENES A PLACAS |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| TRANSPORTISTAS |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 28 HORAS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Describir el proceso de transporte de imágenes a placas y cilindros para obtener una matriz de impresión offset y/o rotograbado. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|---------------|-------|
| I. Conceptos básicos de transporte. | I. Enumerará la terminología utilizada en el proceso de transporte. | AI / LC EC | 2 |
| II. Operación de la prensa de vacío y máquina repetidora. II.1 Funciones. II.2 Características II.3 Partes que la conforman. | II. Operará la prensa de vacío y máquina repetidora, de tal forma que le permita lograr que las exposiciones se obtengan en el tiempo mínimo posible. | AI / EC TD | 2 |
| III. Exposición de placas | III. Explicará la forma adecuada de utilizar el equipo para realizar la exposición. | AI,PD / MP | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|--------------------|-------|
| IV. Preparación de placas. IV.1 Presensibilización. IV.2 Sensibilización. | IV. Utilizará correctamente el material del proceso de preparación de placas de acuerdo al tipo de láminas a utilizar. | AI, PD / TE | 2 |
| V. Revelado de placas. V.1 Materiales utilizados en el revelado. V.2 Características de los reveladores. V.3 Tipos de revelado. | V. Enumerara la importancia del tiempo de revelado así como las características de los reveladores y los utensilios con los que se realizarán. | AI, MP / EC, PD | 2 |
| VI. Técnicas de grabado de placas. VI.1 Tipos de grabadores. VI.2 Reacciones químicas en los metales. | VI. Describa las técnicas de grabado que se utilizan en las distintas clases de láminas, así como las características de los diferentes grabadores. | AI, MP / LC, EC | 2 |
| VII. Retoque de las placas en las áreas no deseables. VII.1 Aplicación del retoque. | VII. Retocará las placas para corregir las áreas no deseables, que pudieran causar errores en el área de impresión. | MP, AI / TD, PD | 2 |
| VIII. Remoción en las placas. VIII.1 Tipos de removedores. VIII.2 Función. | VIII. Limpia el recubrimiento productor de las placas de acuerdo a los diferentes tipos que existen de ellas. | AI, MP / TD | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|---------------------------|-------|
| IX. El proceso de activación de placas. IX.1 Características de las sustancias químicas utilizadas. | IX. Explicará el proceso para lograr la activación de las placas polimetálicas al agua y a las grasas. | MP, AI / TE, TD, EC | 2 |
| X. Entintado en las placas. | X. Aplicará, de acuerdo al tipo de placa, la técnica de entintado protegiendo con grasa las áreas que no requieren de tinta. | AI, MP / TD, PD | 2 |
| XI. Engomado de las placas y clasificación de gomas. | XI. Realizará el engomado de una placa de acuerdo a las características y forma de aplicación de la goma, con la finalidad de proteger las partes de metal en dónde no hay imágenes. | AI, MP / TD, PD | 2 |
| XII. Problemas causas y soluciones en el proceso de transporte. XII.1 Limpieza del equipo y material. XII.2 Imágenes rotas. XII.3 Características de sustancias y precauciones de uso. XII.4 Graneos mal elaborados como origen de los problemas de transporte. XII.5 Oxidación y velo. XII.6 Práctica para evitar el velo en la impresión. XII.7 Imágenes tapadas. XII.8 Causas que ocasionan las variaciones de tono y color. | XII. Identificará los posibles problemas que se le puedan presentar al aplicar la técnica de transporte a placas con la finalidad de evitar y solucionar éstos durante el proceso. | AI, MP / TD, PD | 4 |
| XIII. Trazado y montaje en la preparación de negativos y positivos para el transporte de imagen a placas. XIII.1 Uso de escuadras. XIII.2 Ejecución de trazado. | XIII. Identificará los utensilios y bases para elaborar los trazos. | AI, MP / TD, PD | 2 |

CURSO DE CAPACITACION

DESARROLLO DE SUPERVISORES

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| PZ = Pizarrón R = Rotafolio PR = Personificadores P = Proyector AI = Apuntes impresos V = Video | D = Dramatización TI = Tormenta de ideas LC = Lectura comentada TD = Técnica de la demostración EC = Exposición por el trabajador |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|---|------------------------|-----------|
| 1. Habilidad del ejecutivo | Belows, Roger. | Cecsa |
| 2. Lo que todo supervisor debe saber | Bitel | Trillas |
| 3. Las relaciones humanas en la administración. | Dubin, R. | Cecsa |
| 4. Psicología industrial | Siege, I. | Cecsa |
| 5. Los problemas humanos de la dirección | Strauss, George. | Herrero |
| 6. Hombres y empresas, una visión psicológica de la admón | Suárez, Díaz Reynaldo. | Trillas |
| 7. Psicología de la organización laboral | Tannenbaun, Arnold | Cecsa |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|----------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| DESARROLLO DE SUPERVISORES |

| |
|--|
| DIRIGIDO A |
| TODOS LOS SUPERVISORES DEL AREA DE PRODUCCIÓN |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 20 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios de los participantes para encauzar a su grupo de trabajo sobre la forma correcta de cumplir con las actividades encomendadas en su área de trabajo; perfeccionando así, el desempeño de sus funciones, a efecto de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|--|--------------------------|-------|
| I. La supervisión y el liderazgo. | Al finalizar el tema el participante: 1. Enunciará el significado de supervisión, liderazgo y su clasificación. | PZ, AI / TI, EC | 2 |
| II. Ambito de la supervisión. II.1 Funciones del supervisor. II.1.1 Técnicas II.1.2 Administrativas II.1.3 De integración humana | II. Identificará los roles que juega el supervisor dentro de la actividad diaria de la empresa. | PZ, R, AI / LC, EC | 6 |
| III. Perfil del supervisor | III. Describirá las características esenciales que debe reunir un supervisor | AI, PR / TI, EC | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|-----------------------------------|----------|
| <p>IV. El papel del supervisor en las relaciones laborales.</p> <p>IV.1 Administración del potencial humano</p> <p>IV.2 Como mejorar el desempeño de los trabajadores</p> <p>IV.3 Comunicación con seguridad</p> <p>IV.4 Capacidad para dar instrucciones y ordenes</p> <p>IV.5 Resolución y manejo de conflictos</p> <p>IV.6 Manejo de quejas de los trabajadores</p> <p>IV.7 Acciones disciplinarias</p> <p>IV.8 Como dar reconocimientos</p> | <p>IV.</p> <p>Maneja efectivamente las situaciones críticas con las que se puede enfrentar, a si como los aspectos que les permitan cumplir adecuadamente con sus funciones y responsabilidades.</p> | <p>R, PR, AI / TI, EC</p> | <p>6</p> |
| <p>V. Ejercicio vivencial.</p> | <p>V. Aplicará los conocimientos adquiridos durante el curso analizando un caso dado; propondrá posibles soluciones y explicará la forma de como un buen supervisor debe actuar en una determinada situación</p> | <p>AI, PR / D, TD</p> | <p>4</p> |

CURSO DE CAPACITACION

**INTRODUCCION AL PROCESO DE
IMPRESION OFFSET**

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| R = Rotafolio P = Proyector AI = Apuntes impresos PZ = Pizarrón MH = Maquinaria y Herramienta MT = Material utilizado en el depto. TP = Tipos de papel | EC = Exposición por el Capacitador TD = Técnica de la demostración LC = Lectura comentada |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--------------------------------|-------------------|--|
| 1. Papeles para Offset | Reed, Robert | Publicaciones Offset |
| 2. Relaciones tinta - papel | Superior de Barce | Publicaciones de Offset |
| 3. Problemas en la tirada | Reed, Robert | Publicaciones de Offset Publicaciones de Offset |
| 4. Problemas de imprimibilidad | Gerard, Martín | Trillas |
| 5. Manual de artes gráficas | Karch, Raudolph | |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|---|
| NOMBRE DEL CURSO |
| INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE IMPRESIÓN OFFSET |

| |
|-------------------------------|
| DIRIGIDO A |
| PONEDOR Y RECIBIDOR DE OFFSET |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 45 HORAS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| El participante aplicará sus conocimientos teóricos prácticos en la solución de diversos problemas presentados en la impresión offset. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|--------------------------|-------|
| I. Sistema de alimentación del papel. I.1 Formas de impresión. I.1.1 Impresión horizontal. I.1.2 Impresión vertical. I.2 Influencia del potencial de hidrógeno en la impresión. I.3 Dificultades ocasionadas por su manejo. I.3.1 Arranque superficial. I.3.2 Arrugas. I.3.3 Ondulaciones I.3.4 Traspaso de tinta. I.4 Tipos de papel. I.4.1 Papel seco (electrizado). I.4.2 Papel cubierto. I.4.3 Papel no cubierto. | I. Introducirá en forma adecuada el papel a la prensa, evitando los posibles problemas ocasionados en el mismo; en caso necesario, aplicará las soluciones pertinentes. | AI, R, TP / EC, LC | 8 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|--|--|-----------|
| <p>II. Sistema de entintado.</p> <p>II.1 Preparación de tintas.</p> <p>II.2 Composición.</p> <p> II.2.1 Sistema de secado.</p> <p> II.2.2 Factores que retardan o aceleran el secado de la tinta.</p> <p>II.3 Problemas en su manejo.</p> <p> II.3.1 Barrido de la tinta.</p> <p> II.3.2 Acumulación de la tinta.</p> <p> II.3.3 Deslavado de la tinta.</p> <p> II.3.4 Moteado de la tinta.</p> <p> II.3.5 Emulsificación de la tinta.</p> <p> II.3.6 Decoloración.</p> <p> II.3.7 Repinte.</p> <p> II.3.8 Volatización.</p> <p> II.3.9 Sangrado.</p> <p> II.3.10 Cristalización.</p> <p> II.3.11 Pulverización.</p> <p>II.4 Comportamiento de las tintas (pigmentación).</p> | <p>II. - Utilizará la técnica del sistema de entintado evitando así los factores que alteren la calidad de las impresiones; y aplicará en forma adecuada los aditivos que se requieren en la impresión offset.</p> | <p>MT, R, P, AI / EC, LC, TD</p> | <p>10</p> |
| <p>III. Introducción a las placas de impresión.</p> <p>III.1 Tipos</p> <p> III.1.1 Trimetálica.</p> <p> III.1.2 Presensibilizada.</p> <p> III.1.3 Tramado de línea.</p> <p>III.2 Usos de cada una.</p> <p>III.3 Problemas ocasionados.</p> <p> III.3.1 Oxidación de la lámina.</p> <p> III.3.2 Velo en las láminas.</p> <p> III.3.3 Desgaste.</p> | <p>III. Describe los tipos de láminas y la importancia de éstas en el proceso offset; aplicando así las posibles soluciones a los problemas presentados.</p> | <p>P, MT, AI / EC, TD, LC</p> | <p>8</p> |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|---|-----------|
| <p>IV. Sistema impresor.</p> <p>IV.1 Composición del sistema entintador.</p> <p>IV.1.1 Calibración.</p> <p>IV.1.2 Dureza.</p> <p>IV.1.3 Diámetro.</p> <p>IV.1.4 Rodillos.</p> <p>IV.2 Mantillas litográficas.</p> <p>IV.2.1 Convencionales.</p> <p>IV.2.2 Comprimibles.</p> <p>IV.3 Prevención de accidentes.</p> <p>IV.3.1 Equipo de seguridad.</p> <p>IV.3.2 Mantenimiento de maquinaria.</p> | <p>IV. Aplicará los conocimientos teóricos en las dificultades presentadas durante el proceso de impresión.</p> | <p>MT, P AI, MH / EC, TD LC</p> | <p>12</p> |
| <p>V. Maquinaria y herramientas utilizadas.</p> <p>V.1. Tipos.</p> | <p>Monera en forma adecuada el equipo y materiales utilizados, previniendo algún desajuste presentado en la impresión.</p> | <p>MT, P, AI, MH / EC, LC, TD</p> | <p>2</p> |
| <p>VI. Problemas presentados en la impresión offset.</p> <p>VI.1 Deformaciones por humedad.</p> <p>VI.2 Deformaciones por presión.</p> <p>VI.3 Modercia de las tintas.</p> | <p>VI. Realizará una práctica para la comprensión total de las causas que originan el uso inadecuado de los sistemas offset.</p> | <p>AI, MT, MH / TD, EC</p> | <p>5</p> |

CURSO DE CAPACITACIÓN

EL PROCESO DE IMPRESION OFFSET

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|---|------------------------------------|
| R = Rotafolio P = Proyector AI = Apuntes impresos PZ = Pizarrón MH = Maquinaria y Herramienta MT = Material utilizado en el depto. | EC = Exposición por el Capacitador |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--------------------------------|-------------------|--|
| 1. Papeles para Offset | Reed, Robert | Publicaciones Offset |
| 2. Relaciones tinta - papel | Superior de Barce | Publicaciones de Offset |
| 3. Problemas en la tirada | Reed, Robert | Publicaciones de Offset Publicaciones de Offset |
| 4. Problemas de imprimibilidad | Gerard, Martín | Trillas |
| 5. Manual de artes gráficas | Karch, Raudolph | |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|-----------------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| EL PROCESO DE IMPRESIÓN OFFSET |

| |
|---------------------|
| DIRIGIDO A |
| PRENSISTA DE OFFSET |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 24 HORAS |

| | |
|---|--|
| OBJETIVO DEL CURSO | |
| Adquirir los conocimientos teórico offset. | - prácticos necesarios para el dominio de la impresión |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|--------------------------|-------|
| I. Los procesos de impresión. I.1 Tipos. I.1.1 Tipografía. I.1.2 litografía Offset. I.1.3 Huecograbado. I.1.4 Calcografía. I.2 Ventajas y desventajas de cada uno de ellos. | I. Enunciará la importancia que tiene el proceso de impresión de la litografía offset. | R, AI, PZ / EC, LC | 1 |
| II Sistemas que comprende la prensa Offset. II.1 Tipos. II.1.1 Sistema de entintado. II.1.2 Sistema de humedecido. II.1.3 sistema de impresor. II.1.4 Sistema de alimentación del papel. II.2 Características principales de cada uno de ellos. | II. Describirá la composición de la prensa offset evitando problemas ocasionados en la impresión. | P, PZ, AI / EC, LC | 2 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|--|----------|
| <p>III. Sistema de impresión Offset.</p> <p>III.1 Funcionamiento.</p> <p>III.2 Clasificación de los tipos de Offset.</p> <p>III.4 Impresión de cada tipo de prensa.</p> | <p>III. Obtendrá los conocimientos teóricos necesarios que coadyuven a la comprensión de las partes y funcionamiento del sistema offset.</p> | <p>MH, AI / EC, LC</p> | <p>3</p> |
| <p>IV. Materiales utilizados en la impresión Offset.</p> <p>IV.1 Tipos.</p> <p>IV.1.1 Papel.</p> <p>IV.1.2 Tintas.</p> <p>IV.1.3 Solventes.</p> <p>IV.1.4 Barnices etc..</p> <p>IV.2 Características y usos de cada uno de ellos.</p> | <p>IV. Señalará los diferentes tipos de materiales; así como sus usos principales y manejo adecuado de cada uno.</p> | <p>TP, MT, P, R, AI / EC, LC</p> | <p>3</p> |
| <p>V. Obstáculos presentados en la impresión offset.</p> <p>V.1 Corrosividad en la tinta.</p> <p>V.2 Deformaciones por la humedad.</p> <p>V.3 Exceso de presión.</p> <p>V.4 Caso práctico.</p> | <p>V. Distinguirá mediante una impresión los problemas que se presenten en ésta, a través de un hidrómetro que permita medir la humedad, especificando el hilo del papel, checar presiones de las placas, hule etc.. Comprendiendo así las causas que los originan y estableciendo las posibles soluciones.</p> | <p>P, R, AI, MT / EC, LC</p> | <p>5</p> |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|--------------------------|-------|
| VI. El proceso de elaboración de tintas. VI.1 Técnicas de aplicación de tintas y aditivos. VI.1.1 Características. VI.2 Factores de variación. VI.3 Diversos problemas presentados. VI.3.1 Barrido de tinta. VI.3.2 Acumulación de tinta. VI.3.3 Decoloración etc.. | VI. El participante preparará tonos especiales que nos permitan, el máximo aprovechamiento de tintas y aditivos mediante su utilización adecuada. Enunciará de acuerdo a su experiencia. | MT, P, AI / EC, LC | 5 |
| VII. Dificultades presentadas en las láminas de impresión. VII.1 Oxidación de la lámina. VII.2 Adelgazamiento. VII.3 Encubrimiento de la lámina. | VII. Las causas de los problemas que se presentan en las láminas de impresión | P, AI, MH / LC, EC | 3 |
| VIII. Mantenimiento del equipo utilizado. VIII.1 Correctivo. VIII.2 Preventivo. | VIII. Aplicará sus conocimientos teóricos en el mantenimiento del equipo utilizado, evitando posibles accidentes y retrasos en la producción. | R, MH, AI / EC, LC | 2 |

CURSO DE CAPACITACION

SUAJES

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|---|---|
| R = Rotafolio AI = Apuntes Impresos P = Proyector MH = Maquinaria y Herramienta MT = Material utilizado | EC = Exposición por el capacitador LC = Lectura comentada TD = Técnica de la demostración |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--------|-------|-----------|
| | | |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|-------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| SUAJES |

| |
|------------------------------------|
| DIRIGIDO A |
| OPERADOR Y PONEDOR DE SUAJADORA |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 10 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Que el participante distinga los diferentes tipos de suaje que se elaboran en la compañía, con el fin e obtener trabajos de calidad y con la mayor eficiencia. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|---------------------------------------|-------|
| I. Sistemas, máquinas y elementos de suajado. I.1 Clasificación y tipos de suajado. I.2 Sistemas que integran las máquinas suajadoras. I.3 Elementos que integran los sistemas de las máquinas suajadoras. | I. El participante distinga los diferentes tipos de suajadoras, así como su funcionamiento, con el fin de que las opere correctamente. | MT, P, AI, R, MH / EC LC, TD | 5 |
| II. Técnicas y procedimientos de suajado. II.1 Abastecimiento a la suajadora de los productos a suajar. II.2 Ajuste el sistema de alimentación. II.3 Sistema impresor de la máquina suajadora. II.3.1 Calibración. II.3.2 Dureza. II.3.3 Prevención de accidentes. II.4 Problemas presentados en la máquina suajadora. II.5 Limpieza y lubricación de las máquinas, suajadoras. | II. Que el participante identifique los elementos principales que debe considerar para el buen funcionamiento de la suajadora. | MT, P, AI, R, MH / EC LC. TD | 5 |

CURSO DE CAPACITACION

EMPAREJAMIENTO DEL PAPEL

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|---|---|
| R = Rotafolio AI = Apuntes Impresos P = Proyector MP = Materia prima | EC = Exposición por el capacitador TD = Técnica de la demostración LC = Lectura comentada TI = Tormenta de ideas |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|------------------------|--------------|----------------------|
| 1. Papeles para Offset | Reed, Robert | Publicaciones Offset |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|--------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| EMPAREJAMIENTO DEL PAPEL |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| EMPAREJADORES |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 8 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Que el participante entienda entienda los elementos básicos de su puesto, así como los fundamentos para el manejo de la cortadora. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|-------------------------------------|-------|
| I. El papel. I.1 Clases de papel. I.1.1 Papel seco. I.1.2 Papel cubierto. I.1.3 Papel no cubierto. I.2 Medidas del papel. I.3 Medidas para el aprovechamiento del papel. I.4 Dificultades ocasionadas por el manejo del papel. I.4.1 Arranque superficial. I.4.2 Arrugas. I.4.3 Ondulaciones. I.4.4 Traspaso de tinta. | I. El participante identificará las diferentes clases de papel que existen, así como su manejo y mejor aprovechamiento. | R, AI, MP, PR / EC, TI, TD | 4 |
| II. Emparejado. II.1 Concepto. II.2 Tipos de emparejado. II.3 Emparejados utilizados en la empresa. | II. El participante distincione distinga las diferentes formas de emparejar el papel. | R, P, AI / EC, LC, TD | 4 |

CURSO DE CAPACITACION

OPERACIONES DE MAQUINA
SACABOCADO Y BLUMMER

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| R = Rotafolio AI = Apuntes impresos PR = Personificadores MH = Maquinaria y Herramienta P = Postetas | EC = Exposición por el capacitador TD = Técnica de demostración TI = Tormenta de ideas |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--------|-------|-----------|
| | | |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|--|
| NOMBRE DEL CURSO |
| OPERACIONES DE LA MAQUINA DE SACABOCADO Y BLUMMER |

| |
|---|
| DIRIGIDO A |
| OPERADORES DE MAQUINA SACABOCADO Y BLUMMER |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 10 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Dotar a los usuarios de la máquina sacabocado y blummer, de los conocimientos tanto teóricos como prácticos, para que puedan realizar con mayor destreza y eficiencia sus labores; apegándose a las normas de calidad y seguridad establecidas en la empresa. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|--|-------|
| I. Máquina de Sacabocado. I.1 Partes que la conforman. I.2 Funciones. I.3 Características. | I. Distinguirá todas y cada una de las partes que conforman dicha máquina, así como sus funciones y características. | AI, PR, MH, P, R / EC, TD, TI | 2 |
| II. Máquina Blummer. II.1 Partes que la conforman. II.2 Funciones. II.3 Características. | II. Distinguirá todas y cada una de las partes que conforman dicha máquina, así como sus funciones y características. | AI, PR, MH, P, R / EC, TD, TI | 2 |
| III. Problemas, causas y soluciones al operar las máquinas. III.1 Mantenimiento.. III.1.1 Preventivo. III.1.2 Correctivo. III.2 Limpieza del equipo y material utilizado. | III. Identificará los posibles problemas que se les puedan presentar, con la finalidad de evitarlos y solucionarlos cuándo ocurran en el proceso. | AI, PR, MH, P, R / EC, TD, TI | 6 |

CURSO DE CAPACITACION

TECNICAS DE CORTE

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|---|---|
| R = Rotafolio AI = Apuntes impresos PR = Personificadores | EC = Exposición por el capacitador TD = Técnica de demostración TI = Tormenta de ideas |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--------|-------|-----------|
| | | |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|-------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| TÉCNICAS DE CORTE |

| |
|------------------------|
| DIRIGIDO A |
| CORTADOR DE GUILLOTINA |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 10 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Dotar a los usuarios de la máquina cortadora, de los conocimientos necesarios tanto teóricos como prácticos, para que logren efectuar el corte final de los trabajos impresos con mayor precisión, apeandose a las normas de calidad y de seguridad existentes en la empresa. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|---------------------------|-------|
| I. Guillotinas manuales. I.1 Tipos. I.2 Características. | I. Operar con mayor precisión las guillotinas manuales. | PR, R, P AI/EC, TI | 1 |
| II. Guillotinas eléctricas. II.1 Tipos. II.2 Características. | II. Operar con mayor precisión las guillotinas eléctricas. | PR, R, P AI/ EC, TI | 1 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|-------------------------------------|----------|
| <p>III. Sistemas que conforman una guillotina.</p> <p>III.1 Tipos.</p> <p>III.2 Elementos.</p> <p>III.3 Procedimientos de verificación.</p> <p> III.3.1 Escala de medición.</p> <p> III.3.1.1 Sistema métrico-decimal.</p> <p> III.3.1.2 Sistema inglés.</p> | <p>III. Enunciará algunos aspectos elementales, referentes a la guillotina a sí como la escala de medición que utiliza la empresa para la misma.</p> | <p>PR, R, P AI / EC, TI</p> | <p>2</p> |
| <p>IV. Técnicas para efectuar el corte en cuanto a:</p> <p>IV.1 Materiales.</p> <p>IV.2 Productos.</p> <p>IV.3 Normas de calidad establecidas.</p> <p>IV.4. Elementos productivos.</p> | <p>IV. Aplicará todas las técnicas existentes para efectuar el corte dependiendo de ciertos factores.</p> | <p>PR, R, P AI / EC, TI</p> | <p>2</p> |
| <p>V. Posibles problemas, causas y solución.</p> <p>V.1 Práctica</p> | <p>V. Manejara ciertas situaciones que se pueden presentar en la realización del corte.</p> | <p>AI, MH / EC, TD</p> | <p>2</p> |

CURSO DE CAPACITACION

PROCESO DE ENFAJILLADO

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| R = Rotafolio PR = Personificadores P = Proyector MH = Maquinaria y Herramienta | EC = Exposición por el capacitador TD = Técnica de demostración TI = Tormenta de ideas |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--------|-------|-----------|
| | | |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|-------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| PROCESO DE ENFAJILLADO |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| ENFAJILLADORES |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 4 HORAS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| El participante aplicará el proceso de enfajillado a fin de obtener mayor destreza y alcanzar un alto nivel de producción. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|--|-------------------------|-------|
| I. Etiquetas. I.1 Concepto y definición de etiqueta. I.2 Tipos de etiquetas. I.1 Etiquetas de cuerpo. I.2 Contra-etiquetas. I.3 Etiquetas envolventes. I.4 Etiquetas de base. I.5 Cuellos o collarines. I.6 Hombros. I.7 Marbetes. I.8 Capuchón. | I. El participante identificará los diversos tipos de etiqueta, con el fin de realizar un mejor enfajillado. | AI, P / EC, LC | 1 |
| II. Enfajillado. II.1 Tipos de enfajillado. II.2 Como enfajillar de una forma más rápida y sencilla. II.3 Formas de enfajillar dependiendo del tipo de etiqueta. | II. El participante distinguirá las distintas formas de enfajillado de los diferentes tipos de etiquetas producidos en la empresa. | AI, MP R / EC, TD | 3 |

CURSO DE CAPACITACION

PLANEACION Y CONTROL DE LA
PRODUCCION

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|---|---|
| R = Rotafolio AI = Apuntes Impresos P = Proyector MP = Materia prima | EC = Exposición por el capacitador TD = Técnica de la demostración LC = Lectura comentada |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|---|-------|-----------|
| 1. Manual de capacitación para el área de acabado | LOLSA | LOLSA |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|--|
| NOMBRE DEL CURSO |
| PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN |

| |
|--|
| DIRIGIDO A |
| JEFE DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 22 HORAS |

| |
|--|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Los participantes ubicaran objetivamente la planeación y la producción como una de las funciones más importantes de la empresa y aplicaran las técnicas para planear y coordinar el seguimiento de las órdenes de producción, desde los requerimientos de materia hasta la entrega de las órdenes en la fecha y cantidad solicitadas, a fin de que se optimice el sistema. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|------------------------------|-------|
| I. Ciclos y sistemas productivos. | 1. Enunciar los ciclos y sistemas productivos de la empresa. | R, AI, PR / LC, TI, EC | 6 |
| II. Pronósticos. II.1 Definición. II.2 Alcance. II.3 Tipos. II.4 Programación de la producción. II.4.1 Clases de programación. | II. Definirá los tipos de pronósticos y su alcance a si como podrá identificar y elaborar diagramas de programación. | R, AI / LC, TI EC | 4 |
| III. Planeación de las ordenes de trabajo y su control. III.1 Elementos de control. III.2 Sistemas de inventarios. | III. Planear y administrará las ordenes de producción así como diseñará formas para controlarlas y evaluarlas. | R, AI / LC, TI EC | 12 |

CURSO DE CAPACITACION

PARA ALMACENISTAS

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|---|---|
| PZ = Pizarrón PR = Personificadores AI = Apuntes impresos | EC = Exposición por el Capacitador TD = Técnica de la demostración LC = Lectura comentada |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--|---|-----------------------------|
| 1. Almacenaje industrial, organización técnica y servicios de almacén. | Krippendorff, Herbert. | Paraninfo, Madrid |
| 2. Un almacén como otro cualquiera. | Drego, Heliseo | Letras Cubanas, Habana Cuba |
| 3. La capacitación del personal para el manejo y control del almacén dentro de una empresa del ramo de las artes gráficas. | Martínez, Luis Pablo y Orozco, Jesús | UNAM, FES México 1988 |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| NOMBRE DEL CURSO | DIRIGIDO A | DURACIÓN | |
|---|---|-------------------------------|------|
| CAPACITACIÓN PARA ALMACENISTAS | ALMACENISTAS | 15 HORAS | |
| OBJETIVO DEL CURSO | | | |
| Proporcionar los conocimientos necesarios para el manejo, almacenamiento y control necesario de materiales y/o equipo, productos terminados; así como los trámites necesarios para la recepción y entrega de materia prima empleada en las actividades de la empresa. | | | |
| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORA |
| I. Teoría. I.1 Objeto del curso. I.2 Definición de almacén. I.3 Almacén de: I.3.1 Materias primas. I.3.2 Productos terminados. I.3.3 Productos semiterminados. I.4 Control de entradas. I.5 Control de salidas. | I. Identificar los principales tipos de almacén existentes en cualquier organización; e identificara los elementos o herramientas que pueden emplearse para tener un adecuado control de los artículos existentes en el almacén. | AI, PZ, PR / EC, TD, LC | 7 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|--|-------|-------|
| <p>I.6 Control de existencias.</p> <p> I.6.1 Recuentos físicos.</p> <p> I.6.2 Métodos de valuación.</p> <p> I.6.2.1 PEPS</p> <p> I.6.2.2 UEPS</p> <p> I.6.2.3 PM</p> <p> I.6.2.4 PS</p> <p>I.7 Gestión de stock.</p> <p>I.8 Clasificación del almacén.</p> <p>I.9 Nomenclatura.</p> <p>I.10 Justificación del almacenaje de ciertos artículos.</p> <p>I.11 Plan de aprovisionamiento.</p> <p> I.11.1 Período de aprovisionamiento.</p> <p> I.11.2 Plazo de aprovisionamiento.</p> <p> I.11.3 Reposición de existencias.</p> <p>I.12 Informes.</p> | <p>Determinará e informará oportunamente la falta de mercancías y materiales para contar con las mismas.</p> | | |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|------------------------------------|----------|
| <p>II. Práctica.</p> <p> II.1 Manejo de formas.</p> <p> II.1.1 Tarjetas de movimiento de almacén.</p> <p> II.1.2 Notas de entrada y salida.</p> <p> II.1.3 Informes mensuales de movimientos y existencia.</p> <p> II.2 Valuación de entradas salidas y existencias por los métodos señalados.</p> <p> II.3 Recuentos físicos.</p> <p> II.4 Informes.</p> <p> II.4.1 Entradas.</p> <p> II.4.2 Existencias.</p> <p> II.4.3 Salidas.</p> <p> II.5 Reposición.</p> | <p>II</p> <p>Clasificará el movimiento y existencia de los artículos almacenados, examinando las condiciones y especificaciones de los materiales, tanto los que llegan como los que salen; así como la clasificación de los diferentes sistemas de almacenes que tiene Lito Offset Latina, su objeto, funcionamiento y los diversos controles que tiene la empresa para manejar y conservar ordenadamente los artículos, mercancía o materiales solicitados por las áreas y departamentos que conforman a la organización.</p> | <p>PZ, PR / EC, TD, TI</p> | <p>8</p> |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---------------------|-------|-------|
| <p>II.6 El sistema de almacenes</p> <p>II.6.1 Almacenes de la organización. II.6.1.1 Objeto II.6.1.2 Funciones II.6.1.3 Control</p> <p>II.6.2 Almacén de materia prima. II.6.2.1 Objeto. II.6.2.2 Funciones. II.6.2.3 Control.</p> <p>II.6.3 Almacén de producción semiterminada. II.8.1 Objeto II.8.2 Funciones II.8.3 Control</p> <p>II.6.4 Almacén de producción terminada. II.9.1 Objeto. II.9.2 Funciones. II.9.3 Control.</p> | | | |

CURSO DE CAPACITACION

PARA MECANICOS

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICOS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| R = Rotafolio PR = Personificadores AI = Apuntes impresos MH = Maquinaria y Herramienta | EC = Exposición por el Capacitador TI = Tormenta de ideas LC = Lectura comentada TD = Técnica de la demostración |

BIBLIOGRAFÍA

| TITULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--|--------------------------------------|---------------------------|
| 1. Uniformidad en el control de operaciones y mantenimiento del equipo mecánico y eléctrico. | Becerril Buitron Porfirio. | Labor, México. |
| 2. tratado teórico práctico del taller mecánico. | Henry Ford, Tratade School Dearborn. | Gili, Barcelona |
| 3. Aceites de corte y aditivos industriales | Vidal R , Benitol | Gili, Barcelona |
| 4. Libro auxiliar del técnico mexicano | Pohl, F y Reinadl, R | Labor, México |
| 5. Gas y electricidad | Asencio Cever Francisco | Hispano Europea Barcelona |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|----------------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| CAPACITACION PARA EL MECANICO |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| MECANICOS |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 16 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Proporcionar los conocimientos y práctica necesarios para llevar a cabo la reparación de partes complicadas; así mismo debe ser capaz de operar y componer cualquier máquina - herramienta y efectuar cualquier operación ,realizando el endurecimiento y pulimento de herramientas, para la correcta instalación y funcionamiento de los equipos y/o maquinaria perteneciente a LOLSA. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|---|-------------------------------------|-------|
| I. Mantenimiento preventivo y gestión del mantenimiento. I.1 Sistema de mantenimiento preventivo. I.2 Esquema de mantenimiento preventivo. I.2.1 Información del historial de cada máquina - herramienta. I.2.2 Personal encargado del mantenimiento. I.2.3 Funcionamiento y calidad del mantenimiento. I.2.4 Control general y flexibilidad del sistema de mantenimiento. I.3 Mantenimiento del equipo eléctrico. I.3.1 Motor. I.3.2 Cuadras de control. I.3.3 Contactos. | El participante: I. Prever las averías de las máquinas tanto como sea posible, llevando a cabo ajustes, reposiciones y reparaciones menores en períodos especificados, prodigandoles los cuidados necesarios para conservar la máquina en funcionamiento, con el mínimo de paros y al menor costo posible. | R, PR, AI, MH / EC, TD, TI | 3 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|---|-------------------------------------|--------------|
| <p>II. Máquinas usadas por el mecánico.</p> <p>II.1 Torno mecánico. II.2 Taladro. II.3 Sierra para metales. II.4 Cepillo. II.5 Fresadora. II.6 Pulidora. II.7 Otras máquinas herramientas. II.7.1 Tornillo prensa. II.7.2 Martillos y desarmadores. II.7.3 Dados marcadores. II.7.4 Sierra de mano. II.7.5 Cinceles y limas. II.7.6 Cuchillas. II.7.7 Machuelos manuales. II.7.8 Dados para hacer roscas. II.8 Cuidados necesarios de las máquinas - herramientas.</p> | <p>II. Describirá el manejo y funcionamiento de cada una de las máquinas que se utilizan en la empresa, así como otras que no se emplean en la misma, y que le ayudará a resolver mejor los problemas que se le presenten en sus labores diarias.</p> | <p>R, MH / EC, TD, TI</p> | <p>3 1/2</p> |
| <p>III. Herramientas de medición.</p> <p>III.1 Medidas fraccionarias. III.1.1 Reglas de acero. III.1.2 Reglas de gancho. III.1.3 Reglas cortas. III.2 Medidas de longitud. III.2.1 La regla como alineador. III.2.2 Compases para exteriores. III.2.3 Compases para interiores. III.3 Sistema decimal. III.3.1 Calibradores micrométricos. III.3.2 Calibrador vernier.</p> | <p>III. Utilizará correctamente cada una de las herramientas de medición utilizadas en la ejecución diaria de sus actividades.</p> | <p>R, MH / EC, TD, TI</p> | <p>3 1/2</p> |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|---------------------------------------|----------|
| <p>IV. Localización y corrección de anomalías.</p> <p>IV.1 Husillos principales.</p> <p>IV.2 Guías y placas guías (cuñas).</p> <p>IV.3 Platos (mandriles).</p> <p>IV.4 Torretas y portaherramientas.</p> <p>IV.5 Cimentaciones y engranajes.</p> <p>IV.6 Arboles, brazos y soportes.</p> <p>IV.7 Parte hidrahúlica.</p> | <p>IV. Enunciará los defectos o causas que ocasionan vibraciones e inexactitudes en el funcionamiento de las máquinas, así como la manera de resolverlos.</p> | <p>MH, R, AI / EC, TD, TI</p> | <p>3</p> |
| <p>V. Lubricación de máquinas - herramientas.</p> <p>V.1 Sistemas hidráulicos.</p> <p>V.2 Lubricación de las guías.</p> <p>V.3 Lubricación de los usillos.</p> <p>V.4 Lubricación de los cabezales y de las cajas de cambio de velocidades.</p> <p>V.5 Lubricación de los rodamientos de bolas y de rodillos.</p> | <p>V. Identificará el mantenimiento y lubricación adecuado con productos de alta calidad de las maquinas - herramientas para que trabajen con exactitud durante largos períodos de tiempo, libres de averias con buenas tolerancias y con buenos acabados.</p> | <p>R, MH, AI / EC, TD, TI</p> | <p>3</p> |

CURSO DE CAPACITACION

PARA CHOFERES

SIGNIFICADO DE CLAVES

| AYUDAS DIDÁCTICAS | TÉCNICAS DIDÁCTICAS |
|--|---|
| R = Rotafolio MH = Maquinaria y Herramienta AI = Apuntes impresos Pr = Personificadores | EC = Exposición por el Capacitador TD = Técnica de la demostración TI = Tormenta de ideas |

BIBLIOGRAFÍA

| TÍTULO | AUTOR | EDITORIAL |
|--|-----------------------------|-------------------------|
| 1. La Medición en el taller mecánico. | Estevez, Segundo. | Ceac, Barcelona |
| 2. Ejercicios prácticos del taller mecánico. | Eling, R. | Gili, Barcelona |
| 3. Gas y electricidad. | Asensio, Cever Francisco. | Hispano europea, España |
| 4. Uniformidad en el control de operación y mantenimiento del equipo mecánico y eléctrico. | Becerril, Buitrón Porfirio. | Labor, México |

LITO OFFSET LATINA S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

| |
|----------------------------|
| NOMBRE DEL CURSO |
| CAPACITACIÓN PARA CHOFERES |

| |
|-------------------|
| DIRIGIDO A |
| CHOFERES |

| |
|-----------------|
| DURACIÓN |
| 15 HORAS |

| |
|---|
| OBJETIVO DEL CURSO |
| Proporcionar los conocimientos necesarios sobre los diferentes tipos de motores, sistema de encendido, carburación, enfriamiento y lubricación; así como las diferentes fallas que tengan los motores y su reparación en caso de emergencia. Así mismo, se darán conocimientos sobre el nuevo reglamento de tránsito, técnica de defensa personal y educación vial. |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|--|--|--|-------|
| I. Clasificación de los motores y sistemas que integran un vehículo. I.1 Motor de 4 tiempos encendido por chispa. I.1.1 Partes y detalles del motor. | I. Identificará los diferentes motores y partes que conforman un vehículo. | MH, R, PR, AI / EC, TI LC, TD | 1 |
| II. Sistemas de encendido. II.1 Encendido con bobina y batería. | II. Manejará correctamente el sistema de encendido de un motor. | MH, R, PR, AI / EC, TI LC | 1 |
| III. Carburación. III.1 Elementos de un carburador. III.2 Función de cada uno de estos elementos. III.3 Combustible. | III. Describirá los elementos y la función del carburador de un vehículo. | MH, R, PR, AI / EC, TI LC, TD | 1 |

| TEMARIO | OBJETIVO ESPECIFICO | AD-TD | HORAS |
|---|--|--|-------|
| IV. Sistema de enfriamiento. IV.1 Enfriamiento por aire forzado. IV.2 Enfriamiento por agua. IV.3 Enfriamiento por convección. IV.4 Enfriamiento por circulación. | VI. Identificará los diferentes sistemas de enfriamiento de un motor. | MH, R, PR, AI / EC, TI LC, TD | 2 |
| V. Sistema de lubricación. V.1 Lubricación por salpicado. V.2 Lubricación por bomba y salpicado. | V. Enunciará la forma de lubricar al vehículo para su mejor funcionamiento. | MH, R, PR, AI / EC, TI LC, TD | 2 |
| VI. Desperfectos en los vehículos. VI.1 Fallas en el motor. VI.2 Fallas en la carburación. VI.3 Fallas en el encendido. VI.4 Fallas en la comprensión. VI.5 Otras fallas. VI.6 Herramientas utilizadas para la reparación de vehículos. VI.7 Procedimientos para efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo | VI. Evaluará las diferentes fallas que pueden ocurrirle al vehículo, así como la manera de repararlo. | MH, R, PR, AI / EC, TI LC, TD | 3 |
| VII. Embarques. VII.1 Embalado. VII.2 Carga. VII.3 Estiba. | VII. Describirá el manejo y funcionamiento de embarques, para distribuir la mercancía correctamente. | MH, PR, AI, / EC, TI LC, TD | 2 |
| VIII. Reglamento de tránsito. | VIII. Verificará el contenido del reglamento, así como la manera de defenderse y tratar a otros conductores. | R, PR AI / EC, TI, LC, TD | 3 |

ANEXO 14
(FORMATOS DE REGISTRO)



**Lito
Offset
Latina, S.O.de C.V**

CAPACITACION 199__

SEMANA

ENERO

FEBRERO

MARZO

ABRIL

MAYO

JUNIO

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

SEMANA

JULIO

AGOSTO

SEPTIEMBRE

OCTUBRE

NOVIEMBRE

DICIEMBRE

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

PLAN DE CAPACITACION 199__



PROGRAMA: _____

DURACION: _____

HOJA _____ DE _____

FECHA: _____

NECESIDAD
(Por prioridad)

EVENTO O ACTIVIDAD

INSTRUCTOR
Interno Externo

D

Para:
A O*

PUESTO

DEPARTAMENTO

**Costo en
horas de
labores**

**Costo en
horas
extras**

* D - DIRECTIVO
A - ADMINISTRATIVO
O - OPERATIVO

PROBLEMATICA IDENTIFICADA:

NOMBRE DEL CURSO

| OBJETIVO | CONT. TEMATICO | CONT. TEMATICO | |
|----------|----------------|----------------|---|
| | | | FECHA: DEL ___ DE ___ AL ___ DE ___ DURACION: _____ HORARIO: HORAS: _____ DIAS: _____ INSTRUCTOR: _____ _____ |

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Divertida | <input type="checkbox"/> Agradable |
| <input type="checkbox"/> Desorganizada | <input type="checkbox"/> Ingeniosa |
| <input type="checkbox"/> Interesante | Otra: _____ |

5. Las técnicas de enseñanza y las dinámicas que utilizó el Instructor...

- Permitieron la integración del grupo.
 No utilizó dinámicas.
 Agilizaron la exposición.
 Permitieron la participación.

Otras: _____

MATERIAL Y COORDINACION

6. El material que utilizó el instructor fue:

- Excepcional Util Inadecuado

Otro: _____

| | Buenas | Regulares | Deficientes |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Las condiciones del aula son | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Los materiales de apoyo son | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Los servicios que se otorgan durante el evento son | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Califique en una escala del 1 al 10.

- A) El instructor _____
B) La Exposición _____
C) La Coordinación _____

SUGERENCIAS

A) *¿Qué aspectos propone para mejorar la calidad de los eventos de capacitación?*

B) *¿Qué temas le gustaría conocer para mejorar su labor en Lito Offset Latina?*



Otorga el presente
DIPLOMA

A _____

Por su participación en:

DIRECTOR GENERAL

INSTRUCTOR

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

CERTIFICADO DE ENTREGA



EVENTO: _____
INSTRUCTOR: _____
FECHA: _____
DIRIGIDO A: _____

| NOMBRE | ORGANIZACION | FIRMA |
|--------|--------------|-------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | | |
| 7. | | |
| 8. | | |
| 9. | | |
| 10. | | |
| 11. | | |
| 12. | | |
| 13. | | |
| 14. | | |
| 15. | | |
| 16. | | |
| 17. | | |
| 18. | | |
| 19. | | |
| 20. | | |
| 21. | | |
| 22. | | |
| 23. | | |
| 24. | | |
| 25. | | |

EVALUACION DE SEGUIMIENTO

NOMBRE : _____

PUESTO : _____

CURSO : _____

FECHA : _____

Anote claramente las respuestas que se le solicitan y trate de ser lo más honesto posible, pues de esto depende que se dé un adecuado seguimiento al proceso capacitador.

1) Explique claramente cuáles han sido los beneficios en GENERAL que le ha proporcionado el curso.

2) ¿ Qué aspectos vistos en el curso de capacitación han sido REALMENTE aplicables en su desempeño LABORAL ?

3) ¿ En qué momentos, aplica Usted los conocimientos ADQUIRIDOS -
y/o ACTUALIZADOS en el curso? (Explique ampliamente).