

112
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

“DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN LA BÚSQUEDA DE MEJORAS EN UNA SECCIÓN DE
PRODUCCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL”



TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A
MARÍA ELENA RICO UREÑA

ASESOR L.A., M.A JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267980



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Detección de Necesidades de Capacitación en la búsqueda
de mejoras en una Sección de Producción de una Institu-
ción Gubernamental.

que presenta la pasante: María Elena Rico Ureña
con número de cuenta: 8905808-0 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 29 de octubre de 19 98.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A., M.A. José Wili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Por haberme abierto sus
puertas y mi reconocimiento
por la labor que realiza en la
formación de tantos jóvenes
que son el presente y futuro de
nuestro país.

A LA FACULTAD DE
ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN.

Por haberme dado la
oportunidad de forjarme un
futuro.

A MIS MAESTROS

Por sus enseñanzas y
conocimientos que me
brindaron desde el inicio de mi
carrera hasta el término de mi
preparación.

A MIS PADRES:
SR. MANUEL RICO S.
SRA. MARGARITA UREÑA DE RICO

Por haberme dado la vida y
por su invaluable apoyo,
ternura y cariño que siempre
me han ofrecido
desinteresadamente.

A MIS HERMANOS:

GUILLERMO
EDMUNDO
JUAN
OGILVIA
IRENE
VICTOR
ESTELA
AMALIA

Porque espero haber sido,
ser y seguir siendo digna de su
confianza y comprensión.

A MIS SUEGROS:
SR. GUILLERMO JUÁREZ GRANADOS
SRA. NATALIA ALPIZAR DE JUÁREZ

Por la ayuda y el apoyo que
me han brindado.

A EDUARDO JUÁREZ ALPIZAR

Con especial agradecimiento
por su apoyo, ternura, amor y cariño
que me ha brindado.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Y a todas aquellas personas
que directa o indirectamente
contribuyeron al logro de una
de mis metas....

....Obtener el Título
Profesional..

A MI ASESOR

L.A.,M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

Y COASESORES

L.A. EVA LILIA TORRES REYES

L.A. MA.TERESA MUÑOZ GARCIA

Por su enseñanza, asesoría, orientación,
consejos y apoyos en la elaboración de esta Tesina.

Í N D I C E

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	VI
OBJETIVO GENERAL.....	VII
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX
1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	
1.1. MÉTODOS DE DETECCIÓN.....	2
1.2. PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS.....	8
2. CAPACITACIÓN	
2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	12
2.2. MARCO LEGAL.....	14
2.3. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.....	29
2.4. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES.....	33
2.5. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN.....	36
2.6. SUBSISTEMAS DE CAPACITACIÓN.....	37
2.7. PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	38
2.8. NIVELES DE CAPACITACIÓN.....	41
2.9. NECESIDADES INDIVIDUALES.....	43

3.	PRODUCTIVIDAD	
3.1.	CONCEPTO.....	45
3.2.	BARRERAS DE LA PRODUCTIVIDA.....	47
3.3.	ACCIONES INMEDIATAS HACIA LA PRODUCTIVIDAD.....	48
3.4.	VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.	49
4.	CASO PRÁCTICO.	
4.1	ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	50
4.2	PROPUESTA.....	56
	CONCLUSIONES.....	67
	BIBLIOGRAFÍA.....	68

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA :

La capacitación es ciertamente una poderosa herramienta para el logro de la productividad en cualquier empresa, y el sector gubernamental no se ve ajeno a esto; sin embargo, actualmente la institución gubernamental en la que fundamento el estudio de caso encontramos que el personal que es seleccionado para ser capacitado en algún curso, regularmente no tiene relación con el área en el cual está laborando, o ya cuenta con los conocimientos del curso al que fue designado debido a su experiencia o al nivel de estudios superiores con que cuenta, en consecuencia, el personal presenta apatía y falta de motivación para la capacitación.

Consideramos que: una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación, permitirá que la Institución Gubernamental logre mejorar su sistema de capacitación con base al desarrollo de la Detección de Necesidades de Capacitación logrando así una maximización de recursos?

O B J E T I V O G E N E R A L

Obtener la información que nos permita detectar las necesidades de capacitación y así conocer las áreas de oportunidad tanto en conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la institución, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ⇒ Contar con información cuantitativa y cualitativa para la Detección de necesidades de capacitación.
- ⇒ Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos.
- ⇒ Determinar los programas de capacitación de acuerdo a la Detección de necesidades de capacitación.

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

He preparado el presente trabajo con el fin de contribuir y orientar en una adecuada y creciente necesidad de capacitación en una sección de producción de una institución gubernamental.

A continuación presento una inquietud a las instituciones, respecto a la trascendencia que tiene la educación y formación de empleados y obreros para una nueva filosofía y práctica en el trabajo entre el hombre y la organización que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de objetivos organizacionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración. He pretendido organizar lógicamente el proceso de capacitación y unificar algunos conceptos y técnicas.

Los procesos de capacitación y desarrollo del factor humano son fenómenos altamente complejos a los cuales desgraciadamente, se les trata con desprecio y se les considera como un gasto más que una inversión.

En nuestro país todo el mundo está preocupado por la capacitación del personal, se dice que hay inempleables y aunque esto es en parte cierto, también lo es el hecho de la no capacitación del personal. Si lo hacen solamente tratan de cubrir requisitos legales o necesidades coyunturales. La queja eterna es "No hay

presupuesto” “para que capacitarlos si al rato se me van” “Los trabajadores son muy flojos y no les gusta estudiar”.

Es precisamente bajo el enfoque sistemático y haciendo un esfuerzo en presentar este trabajo lo mas sencillo y objetivo posible de tal manera que su lectura y asimilación sean amenas y efectivas confiando de antemano en la crítica acertada y constructiva de aquellos que conociendo ampliamente los temas que se abordan inviertan su tiempo en esta lectura.

C A P I T U L O 1

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

En la actualidad existe una gran cantidad de lugares que no aplican la detección de necesidades de capacitación, y es por ello que no aprovechan sus beneficios, y prefieren proporcionar una capacitación que no cumple los objetivos y expectativas creadas.

La detección proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación, esto nos ayudará a conocer las carencias que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente.

Podemos concebir la necesidad de capacitación como un área de oportunidad tanto en conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

La Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) nos permite tener una visión integral respecto a que trabajadores requieren de capacitación, cuáles son sus características de esas personas, conocer los objetivos y contenido de lo que necesita capacitar.

1.1. MÉTODOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados son los siguientes:

COMITÉS DE ASESORÍA.

Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas instituciones se crean también por área funcional como producción, finanzas, investigación y desarrollo, ventas, etc.

Su propósito básico es determinar qué problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención. En muchos casos realizan adicionalmente labores de evaluación de los programas aplicados.

CENTROS DE EVALUACIÓN.

En su mayoría han sido utilizados para procesos de selección y desarrollo de ejecutivos; consisten básicamente en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permitan conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus posibilidades de éxito en el desempeño de actividades. Diversas instituciones la aplican con el apoyo de asesores externos, pues el instrumento requiere de especialistas en su manejo.

ENCUESTAS DE ACTITUD.

Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación.

GRUPOS DE DISCUSIÓN.

El método implica reuniones con empleados que representan a un área específica de trabajo. Un primer beneficio de este sistema es que crea sentido de compromiso del personal para las actividades de capacitación a realizar, pues lo concibe como "su programa".

ENTREVISTAS CON EL PERSONAL.

Es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación. Su desventaja y razón para ser menos usados que otros es el tiempo que consume y por lo tanto su costo. Resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés.

PETICIÓN DIRECTA EXPRESA.

Algunos jefes llegan a solicitar que a ciertos colaboradores se les imparta capacitación en un tópico específico. En estos casos, es responsabilidad del área de capacitación el asegurar que el problema

existente se resuelva por este conducto y que la necesidad ha sido debidamente diagnosticada. En todo caso es conveniente y necesario, el capacitar (concientizar y habilitar técnicamente) y mantener actualizado a todo el personal que desempeña posiciones de mando en lo referente a determinación de necesidades de capacitación.

OBSERVACIÓN DE CONDUCTA-ACTITUD.

El supervisor apoyado por los especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas y cotidianas de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Un sistema de evaluación del desempeño adecuadamente diseñado y manejado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo. Presenta ventajas respecto de tiempo y costo y reportar como beneficio adicional importante, el generar sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en el diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

REPORTES Y DOCUMENTOS DE DESEMPEÑO.

Existen muchas instituciones que sistemáticamente preparan informes relativos a aspectos de desempeño general de su personal, como son productividad, ausentismo, seguridad, rotación, etc., esta información que generalmente es bastante precisa, permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación. Su principal defecto es que señala el problema, pero dice poco o nada respecto a sus causas. Sin embargo, un análisis cuidadoso y objetivo sirve para determinar si el problema se resuelve o no a través de la capacitación.

CUESTIONARIOS.

Existen distintos tipos de cuestionarios que el empleado responde en relación a determinar sus necesidades individuales de capacitación. Estos cuestionarios regularmente especifican las áreas mas importantes de habilidad, el significado y trascendencia de cada una y buscan identificar la percepción del empleado respecto a sus necesidades de capacitación en cada área, su costo es bajo, pues la información se obtiene en un tiempo relativamente corto.

PRUEBAS DE HABILIDAD.

Para cierta labores como mecanografía, manejo de computadora, etc., es un método eficaz de identificación de necesidades de capacitación. Para usarlo, es indispensable asegurar que las pruebas estén relacionadas claramente con el trabajo y que midan aquellas

habilidades o destrezas requeridas para un buen desempeño exitosos del puesto.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Existen varios métodos y técnicas para lograr una clara D.N.C., las cuales mencionaremos a continuación,

Método Participativo.- se diagnostican las necesidades de un área partiendo del jefe y sus subordinados, se logra una mayor precisión de las tareas.

Método Prescriptivo.- son cuestionarios o entrevistas dirigidas a personas claves que pueden tener una mejor apreciación de los problemas.

Método Combinado. es la combinación de los dos anteriores.

Método de frecuencias.- Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgos para la toma de decisiones.

Método Comparativo.- La información es bastante precisa, se observan las necesidades reales de capacitación, se determinan con detalle las carencias a satisfacer. es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Método Reactivo.- Es un estudio superficial en donde se detectan problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

Técnica de Observación Directa.- Se observan las conductas de la personas en el centro de trabajo.

Técnicas de Entrevista.- Se recaba información a través del dialogo con las personas a investigar.

Técnicas de Encuesta.- la información se obtiene a través de cuestionarios con preguntas abierta o cerradas.

Diagrama de Ishikawa de Causa y Efecto.- consiste en seleccionar un problema como eje central y ramificar sus posibles causas y efectos que lo originan. (1)

(1) Mercado Ramirez Ernesto, "Capacitación a Empleados", Editorial Limusa, 1991, P. 77.

1.2 PROCESO DE OBTENCIÓN DE DATOS:

Determinación de requerimientos de información y diseño de la estrategia. En esta etapa se precisaran los indicadores a obtener y los lineamientos a seguir para el levantamiento de la información.

Diseño de instrumentos de captura de datos. De conformidad con la profundidad requerida, los recursos y la premura, se elaborarán los cuestionarios y herramientas de apoyo necesarios para la obtención de la información, considerando el método a emplear.

Compilación de herramientas auxiliares para la detección de necesidades. Mediante el acopio de material que deberá obtenerse de las áreas involucradas (organigramas, descripciones de puestos, manuales de organización, políticas, procedimientos, etc.).

Levantamiento de la información. Se hace la investigación de campo y se formularán las herramientas de control indispensables.

Análisis e interpretación de resultados. Será pertinente preparar la metodología de análisis de información en donde se observen las necesidades prioritarias a satisfacer.

Análisis e interpretación de resultados.- Será necesario preparar la metodología de análisis de la información en donde se observen las necesidades prioritarias a satisfacer.

Preparación de resultados.- Los datos relevantes, que permitan formular el plan y los programas correspondientes deberán materializarse en un reporte sintético, útil para la toma de decisiones.

Definir la situación idónea. Se hace por puesto de trabajo determinando los estándares óptimos de funcionamiento. Se determinan los recursos necesarios para desempeñarlo.

Determinar la situación real. Cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo, es investigada para determinar su nivel de funcionamiento, por una parte se obtienen necesidades de capacitación y por otra puede evaluarse el desempeño.

Obtener el análisis comparativo. Confrontando las situaciones idónea y real, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores de las necesidades de capacitación. (2)

Determinar las necesidades de capacitación. Esto se hace con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.

Cada institución debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas-actividades que deben generarse, posteriormente habrán de analizar las necesidades técnicas, humanas y administrativas de capacitación a la luz de los planes operativos y estratégicos, y asignar prioridad a aquellos que requieren mayor atención.

(2) Reza Trosino Jesus Carlos, ABC del Administrador de la Capacitación, Editorial Panorama, P. 38.

Una acertada detección de necesidades no solo es un prerrequisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

Para identificar las necesidades, las fuentes de información serán:

- ⇒ Datos diversos obtenidos del personal.
- ⇒ Problemas de calidad y productividad.
- ⇒ Actitudes positivas o negativas.
- ⇒ Promociones.
- ⇒ Inducción del personal
- ⇒ Otras.

Existen tres áreas de detección de necesidades.

1.- Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicios, reestructuraciones parciales o totales, etc.

2.- Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda, esto es, apoyo a los planes de carrera.

En todos estos casos es básico contar con un análisis actualizado del puesto a comparar.

3.- Existen otras razones para que una institución ponga en marcha un programa de capacitación para su personal; algunas de ellas son:

- ⇒ Expansión.
- ⇒ Nueva legislación.
- ⇒ Trabajos y asignaciones especiales.
- ⇒ Transferencias y retiros.
- ⇒ Variaciones estacionales
- ⇒ Nueva administración.
- ⇒ Legislación actual

C A P I T U L O 2

C A P A C I T A C I Ó N

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una Institución y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del que se está capacitando.

La capacitación tiene como objetivo fundamental transmitir conocimientos técnicos del trabajo, pero tomando en cuenta los aspectos didácticos y humanos, y por otro lado, proporcionar a las Instituciones, individuos que sean capaces de alcanzar mejores resultados mediante una preparación profesional.

A través de la capacitación el individuo conocerá la importancia de su trabajo, trascendencia, ubicación en la Organización e Institución, así como en la sociedad.

La capacitación es considerada actualmente como la base de la segunda enseñanza, ya que complementa, desarrolla y perfecciona las actitudes, habilidades, conocimiento y aptitudes de todo individuo perteneciente a una Institución.

Podemos decir que los fines básicos de la capacitación son:

- Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la Institución.
- Lograr un conocimiento técnico, que le permita el desempeño eficiente del empleado.

2.2 MARCO LEGAL.

CONSTITUCIÓN

ART. 123 FRACCIÓN XIII.

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”. (1)

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

ARTICULO 3º

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

(1) Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México 1998, P. 130

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social . Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”. (2)

CAPITULO III bis

ARTICULO 153 A.

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”. (3)

ARTICULO 153 B.

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones,

(2) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 1

(3) Ibid, P. 94

escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas". (4)

ARTICULO 153 C.

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberá estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". (5)

ARTICULO 153 D.

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada". (6)

(4) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 94

(5) Ibid, P. 95

(6) Ibid, P. 95

ARTICULO 153 E.

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”. (7)

ARTICULO 153 F.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad.
- IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.” (8)

(7) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 95

(8) Ibid, P. 95

ARTICULO 153 G.

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos”. (9)

ARTICULO 153 H.

“Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos”. (10)

(9) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 96

(10) Ibid, P. 96

ARTICULO 153 I.

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa”. (11)

ARTICULO 153 J.

“Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”. (12)

ARTICULO 153 K.

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades,

(11) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 96

(12) Ibid, P. 96

los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

- I. Participación en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catalogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los

trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”. (13)

ARTICULO 153 L.

“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”. (14)

ARTICULO 153 M.

“En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además para consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”. (15)

(13) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 97

(14) Ibid, P. 97

(15) Op. Cit., P.98

ARTICULO 153 N.

“Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”. (16)

ARTICULO 153 O.

“En las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, programas de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”. (17)

(16) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 98

(17) Ibid, P. 98

ARTICULO 153 P.

."El registro de que trata el Artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener bastantes conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga", (18)

(18) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 98

ARTICULO 153 Q.

“Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores a cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas”. (19)

(19) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 99

ARTICULO 153 R.

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”. (20)

ARTICULO 153 S.

“Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata”. (21)

(20) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 99

(21) Ibid, P. 100

ARTICULO 153 T.

“Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539”. (22)

ARTICULO 153 U.

“Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

(22) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 100

Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría". (23)

ARTICULO 153 V.

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata sufrirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto". (24)

(23) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 101

(24) Ibid, P. 101

ARTICULO 153 W.

“Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él”. (25)

ARTICULO 153 X.

“Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo”. (26)

(25) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1990, P. 101

(26) Op. Cit. , P 101

2.3 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

Los Métodos, técnicas y medios permiten el desarrollo de los programas de capacitación y la participación efectiva de los capacitados. La decisión sobre cual elegir, depende de la naturaleza de ésta y la experiencia o resultados que se desean alcanzar, el número de participantes, el nivel al que pertenecen, la duración del curso y los recursos con lo que se cuenta.

Dentro de éstos podemos contar con una amplia diversidad, debido a la necesidad que existe en las instituciones y sobre todo por que no existen específicamente alguna que pueda producir los cambios esperados en la capacitación.

CONFERENCIAS.- Es proporcionar información y datos actualizados sobre temas de novedad, se requiere de personal experto en la materia para llevarla a cabo.

SEMINARIOS.- Esta orientado a la investigación o al estudio de temas específicos y se realiza a través de la organización de grupos en los que se genera la discusión y el análisis de los mismos.

CURSOS.- se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes, en el que se combina la teoría y la práctica.

TALLERES Y DEMOSTRACIONES.- son eventos prácticos que permiten aplicar los conocimientos teóricos en forma inmediata, casi siempre se utilizan para desarrollar habilidades teóricas y prácticas.

SIMPOSIO.- Es la presentación de diferentes aspectos de un tema.

ENSEÑANZA EN EQUIPO.- Aquí mas de un instructor capacita al grupo a la vez.

PLATICAS.- Son charlas informales en las que se intercambian información sobre situaciones específicas

CONGRESO.- Es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos e identificar situaciones. (27)

CORRILLOS.- Es la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información, para obtener conclusiones. (28)

(27) Beal, George M., Conducción y acción dinámica del grupo, Edit. Kapelusz, Buenos Aires, 1975.

(28) Cantu L, Carlos y Alvarez H, Manuel, La Técnica Expositiva, Servicio Nacional Armo, México, 1976.

DRAMATIZACION.- Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo. (29)

MESA REDONDA.- Un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante el grupo en forma sucesiva. (30)

PANEL.- Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo. (31)

ESTUDIO DE CASOS.- Un grupo estudia analítica y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas. (32)

(29) CIRIGLIANO, GUSTAVO F.J. Y VILLAVERDE, ANIBAL, DINAMICA DE GRUPOS Y EDUCACION, HUMANITAS BUENOS AIRES, 1979.

(30) Op. Cit. P. 22

(31) Op. Cit. P. 46

(32) Op. Cit. P. 35

EJERCICIO DE CHAROLA DE ENTRADA.- La situación del ejercicio de charola de entrada está integrada de una muestra representativa de las vivencias de un año completo, en todos los aspectos de un puesto. Los participantes reciben materiales de antecedentes, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y los papeles de diferentes posiciones, para estudiarlos antes de que se inicie el ejercicio.

2.4 ADMINISTRACION DE LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN.

1.- Realice el estudio de las expectativas de aquellos elementos externos a la organización. Revise, con precisión los beneficios o servicios generados por la empresa y que son esperados por los distintos públicos que están en su entorno. haga un análisis profundo con el fin de que permita conocer con detalle los requerimientos o necesidades que esperan satisfacer con los bienes y/o servicios que la institución genera y ofrece.

2.- Realice el estudio de las expectativas de los actores involucrados internos.- Los puntos de vista, valores, opiniones o sentires de los públicos que están ubicados al interior de la empresa, también son fundamentales para hacer una planeación efectiva en la que estén consideradas sus inquietudes y esperanzas. El personal directivo, los mandos intermedios, el personal operativo y el de servicios son elementos importantes, cuyos aportes son dignos de considerar para la planeación estratégica efectiva.

3.- Formule y opere un banco de datos. El planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones acertadas, requieren del apoyo que proporciona la información aritmética, estadística y

documental, por lo tanto es imprescindible diseñar, implementar y evaluar, periódicamente una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse la información suficiente que proporcione los indicadores para esa correcta toma de decisiones.

4.- Haga un estudio profundo del medio ambiente. Los cambios o ajustes en la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos, son factores que no pueden soslayarse en los procesos de planeación en materia de capacitación organizacional.

5.- Detecte las fortalezas y debilidades de la Institución. Verifique los puntos fuertes o de mayor respaldo en la institución, por área o unidad administrativa, por puesto de trabajo y por cada uno de los recursos humanos que la integran. Examine la imagen y prestigio de la área encargada de los procesos de capacitación. Así también observe con minuciosidad, las debilidades de los distintos recursos con los que cuenta ya sean humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

6.- Analice su misión.- La principal razón de existir de una institución deberá ser un concepto, expresado con mucha claridad y asimilado por los encargados de la función de la capacitación. En términos de la misión de la institución se elabora la misión de la capacitación, debiendo ser ambas compatibles. Sin mayor complicación, la misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo o en los inmediatos superiores, asimismo proporcionarle los conocimientos,

habilidades, actitudes y aptitudes que le faciliten su desarrollo psicosocial y de entorno laboral.

7.- Formule propósitos o metas a largo plazo. Las empresas que se sostienen en los mercados, son aquellas que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, no solamente en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazos. La capacitación debe ir de mano de estas intensiones y prever los programas a desarrollar.

8.- Establezca las estrategias a seguir. Determine las actividades y tareas que será pertinente llevar a cabo para alcanzar la misión y los objetivos predeterminados. Formule un plan estratégico de capacitación congruente con la estrategias de la empresa.

9. Enuncie, con claridad, las políticas de la institución. Los lineamientos, normas y estándares a seguir, se convierten en las guías que habrán de orientar las actividades que se emprendan.

10.- Planeación Operativa. Las estrategias del plan, deberán de desagregarse en programas operativos y estos a su vez en proyectos, actividades y tareas. Será imprescindible presupuestar los recursos humanos, materiales, financieros necesarios, así como también los tiempos a emplear en cada una de las actividades y tareas.

2.5 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN.

Detecte en el interior de la institución cuales son las principales fortalezas para llevar a cabo sus programas de capacitación.

Detecte en el interior de la institución, cuales son las principales debilidades que podría obstaculizar sus esfuerzos de capacitación.

Diagnostique en el exterior de la organización, las oportunidades dignas de aprovechar. Experiencias de otras instituciones similares, como comités nacionales de capacitación , lo recomendable es explorarlas al máximo, en beneficio de la institución y sus trabajadores.

Considere las amenazas externas. Algunos indicadores a considerar son: falta de marcos teóricos propios de la capacitación , carencia de asesores confiables, ausencia de investigaciones, dificultades para cumplir con los requisitos legales, elevados costos de instructores, etc., Para que no afecten el buen funcionamiento de la estrategia, será conveniente buscar la manera de evitarlas.

2.6 SUBSISTEMAS DE CAPACITACIÓN.

Planeación y evaluación. Se encarga de recolectar analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un cambio a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Asimismo, se encarga de vigilar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se lleven a cabo.

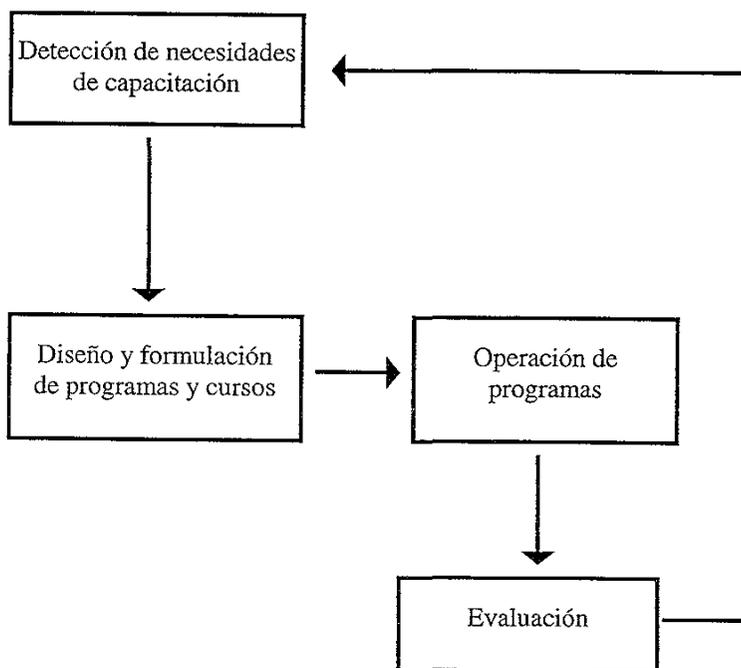
Diseño y producción de materiales. Recibe la información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.

Promoción y ejecución. Su actividad básica es la implementación de los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando asimismo, las funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto. También y de modo relevante mantiene un estrecho contacto con el subsistema de planeación y evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de los proyectos.

Administración y control. Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto, a nivel económico, de gestión administrativa y de apoyo logístico.

2.7 PROCESO DE CAPACITACIÓN.

El presente diagrama muestra el proceso básico de la capacitación en el cual se destaca en primer término la Detección de necesidades de capacitación. (D.N.C.)



Diagnostico de necesidades de capacitación. Cuya finalidad es el obtener información con respecto a las carencias de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

El diseño y operación de programas.- Son el conjunto de estrategias a seguir para la satisfacción de dichas necesidades y que involucra la confección de objetivos; el diseño de contenidos; la selección de medios y modos de operar los procesos de formación del personal , con relación directa a las necesidades de capacitación.

El establecimiento de controles administrativos. Son los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

La formulación y aplicación del modelo de evaluación. Para obtener elementos de retroalimentación al sistema, comprende por una parte, el obtener parámetros del desempeño del instructor, del diseño y utilidad de materiales y ayudas, del apoyo administrativo, entre otros aspectos. En otro sentido permite verificar el aprovechamiento del capacitando en los procesos de instrucción en los cuales se vea involucrado y en un tercer aspecto, se obtiene la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de capacitación. Se visualiza en incrementos en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador.

COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.

Es el órgano técnico administrativo, que integrado en forma bipartita (patrón y trabajador) y paritaria (Un representante por cada parte) tiene como propósito el promover y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la institución.

2.8 NIVELES DE CAPACITACIÓN.

Capacitación de Inducción, se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa, su afán es ambientarlo en su nuevo entorno laboral, o bien en nuevas funciones provocadas por cambio de área o puerto de trabajo, para lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse.

Capacitación de Actualización, su propósito consiste en proporcionar a los trabajadores, los conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimientos y desarrollo de nuevas teorías, que le faciliten el desempeño de sus funciones laborales.

Capacitación de Reconvención o Readaptación, se imparte cuando en una institución, un puesto o puestos de trabajo han cumplido con su ciclo de utilidad, siendo necesario capacitar a los trabajadores en su nuevo conjunto de funciones.

Capacitación destinada a la Promoción, se observa cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlos son capacitados para concursar por éste para desempeñarlo con efectividad.

Capacitación para la Especialización o Perfeccionamiento se imparte a los trabajadores con un alto nivel de calificación en su puesto de trabajo que requiere profundizarse en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas.

Capacitación para el Desarrollo, consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral.

Capacitación para la Rehabilitación, se lleva a cabo para proporcionar información profesional a los trabajadores que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo, con lo cual se ven obligados a enfrentar sus funciones laborales con otras características psicofisiológicas.

2.9 NECESIDADES INDIVIDUALES.

Para que la capacitación de buenos resultados, es necesario que concuerde no sólo con las necesidades y aptitudes de aprendizaje de los trabajadores, sino también con los requerimientos y las prácticas particulares de la institución. Así es necesario trasladarnos de la capacitación dirigida al personal considerado individualmente, a la acción que involucre a la empresa como un todo. El primer enfoque (centrado en lo individual), considera estáticas, en cierto modo, las necesidades de capacitación y difícilmente las vincula con otras variables de la institución.

Los supervisores y los especialistas en capacitación cuentan con una amplísima gama de recursos para satisfacer las necesidades de preparación del personal. El conocimiento de estos recursos, con miras a su selección y aplicación posterior, resulta imprescindible.

La determinación de las necesidades de capacitación, así como la planeación y la programación adecuadas aseguran, por un lado la orientación y por otro permitirán cumplir con las obligaciones que impone la ley en esa materia.

Warren G. Bennis nos dice que el único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. Una cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. Cambiar a los individuos, aunque es extremadamente importante, no puede producir el impacto fundamental tan necesario para la revitalización y renovación a que yo me refiero... si nuestras organizaciones han de sobrevivir y desarrollarse. (33)

(33) Bennis, Warren G., Desarrollo Organizacional, Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas, Editorial Fondo Educativo Interamericano, P. 5

C A P I T U L O 3

P R O D U C T I V I D A D .

3.1 CONCEPTO

La definición convencional de productividad es “producción sobre insumos totales” en términos de dinero, horas-hombre, materiales, energía, etc. Esta definición induce a Diseño e Ingeniería a reducir márgenes de seguridad, a Compras a adquirir material más barato, a Producción a acelerar los procesos más allá de la capacidad de las instalaciones y sus trabajadores.

Con respecto a estos hechos la definición debería ser “producto que satisfaga al cliente sobre insumos totales”. Esta es una diferencia significativa con respecto a la definición convencional, que obviamente da por hecho el mercado del vendedor. Hay numerosos ejemplos de compañías “altamente productivas” que tuvieron que retirar grandes cantidades de productos del mercado porque algunos estaban defectuosos. Estas acciones son muy onerosas, y lo que es más, la pérdida de lealtad de los clientes puede tener efectos colaterales incalculables sobre la posición futura de la compañía en el mercado. Hay empresas que quebraron después de haber perdido un caso que involucraba responsabilidad civil por un producto que fabricaban.

La calidad reditúa también en términos de productividad. Calidad y productividad no pueden separarse una de la otra. Se trata de un binomio indisoluble, clave para el progreso.

Hacer las cosas bien desde la primera vez es mucho más eficiente que hacerlas primero mal y después repetirlas.

Al tratar la teoría de la expectativa, verificamos que el dinero puede ser un motivador efectivo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. El problema que existe en la mayor parte de los planes de remuneración reside en el hecho de que los empleados no sienten que tal relación exista y acreditan que la remuneración es función de la edad, la educación, el desempeño en los años previos y también de criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

Consideramos la productividad como efecto (no como causa) de la administración de varios recursos, integralmente. La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. En lo que toca en los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la *relación de una producción por el tiempo empleado en ella*.

La productividad humana depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la razón de los resultados poco importantes de las tentativas de cambio que se basan, casi de manera exclusiva, en técnicas de productividad de mano de obra directa.

3.2 BARRERAS DE LA PRODUCTIVIDAD

Falta de Cultura Empresarial: el empresario mexicano debe preocuparse por capacitarse y estar al día tanto en los avances de la tecnología relativa a los procesos productivos que el coordina, como a los temas administrativos y humanísticos.

Falta de Liderazgo para la productividad: se cree que más del 40% de las empresas que fracasan durante su etapa de arranque, se debe a la falta de preparación de sus directivos. Los empresarios hábiles escasean y los que existen le echan la culpa de sus fracasos a los trabajadores, siendo que son ellos los verdaderos responsables de la falta de progreso en las empresas del país. (1)

Algunos de los detonantes para el fracaso son:

Falta de Actitud para la productividad: la cual es generada por los pésimos líderes, que reflejan en su personal sus carencias de habilidad para dirigirlos hacia metas claras y factibles.

Falta de Educación para la productividad: no se capacita al personal, el empresario tampoco se entrena. Se sigue pensando en la capacitación como gasto y no como inversión.

(1) Jesus Carlos Reza Trosino, ABC del Administrador de la Capacitación, Editorial Panorama, 1995, P. 65.

Falta de recursos Tecnológicos: no se cuenta con maquinaria, equipo y procedimientos de avanzada tecnología, en muchos sectores de la economía se sigue trabajando con materiales y metodologías del siglo pasado. Se tiene un considerable rezago tecnológico y científico.

3.3 ACCIONES INMEDIATAS HACIA LA PRODUCTIVIDAD.

Establecer un sistema estadístico de registro de actividades y estándares de producción de sus áreas de administración, recursos humanos, producción y finanzas

Reforzar algunos de los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Elabore y firme usted y sus trabajadores un acuerdo para la elevación y calidad de la productividad.

Opere y diseñe distintas acciones de capacitación tale como cursos, eventos, grupos de estudio, etc.

Alimente una base de datos completa y confiable que fortalezca la toma de decisiones.

Establezca un programa de instructores internos a través de la formación de nuevos cuadros y la actualización de los existentes.

Evalúe los programas de capacitación en todas sus dimensiones, para verificar su utilidad.

3.4 VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

- ⇒ Disminución de desperdicio.
- ⇒ Posibilidad de maximizar la tecnología actual.
- ⇒ Adaptación de nuevas tecnologías.
- ⇒ Mejoramiento del clima organizacional.
- ⇒ Incremento relacionado a la productividad.
- ⇒ Disminución de horas/hombre perdidas.
- ⇒ Cumplimiento de requisitos legales
- ⇒ Mejoramiento de la Seguridad e higiene tanto del personal como de las instalaciones.
- ⇒ Capacidad para contar con el personal adecuado.

C A P I T U L O 4

C A S O P R A C T I C O .

4.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION.

La Institución en la cual fundamento mi estudio de caso es una de las mas antiguas de México , la cual inicia desde la época prehispánica y el cual esta estrechamente vinculado al desarrollo tecnológico del país, esta institución ha orientado sus acciones hacia el cumplimiento de su misión de proporcionar los recursos materiales que satisfagan las necesidades, aprovechando al máximo los recurso que le son asignados, procurando en todo momento la calidad de sus productos

Ha logrado aumentar sus niveles de producción mediante la reorganización del personal; el análisis, revisión y mejora continua de sus *procesos productivos*, modificando y desarrollando nuevos sistemas; asimismo, se han aprovechado los materiales e insumos con que cuenta en sus almacenes, evitando adquisiciones innecesarias, han sido sustituidos materiales de importación por nacionales, se ha ampliado la gama de productos, todo ello con la finalidad de dar cumplimiento a las directivas del alto mando y del programa maestro de producción.

Para impulsar su desarrollo, se capacita constantemente al personal que la integra, con el fin de cumplir con las expectativas de desarrollo tecnológico y profesional.

En el año de 1981 se inaugura el centro de capacitación el cual ofrece el servicio educativo correspondiente a personal de áreas fabriles y administrativas que presta servicios en esta institución, el cual presenta el siguiente plan de estudios.

ASIGNATURA: FRESADORA C.N.C.

TEMARIO	HORAS
Introducción	2:00
<i>Fresadora convencional</i>	2:00
Introducción al control numérico	1:30
Nomenclatura de la máquina	1:00
Programación	1:30
Funcionamiento de la fresadora F-1 C.N.C.	2:00
Programación en la fresadora y ejercicios prácticos	4:00
Funciones trigonométricas	1:30
Calculo de ángulos	1:00
Selección de accesorios	1:30
Selección de herramientas	2:00
Preparación del puesto	4:00
Práctica en la Fresadora	4:00
Evaluación final	2:00
TOTAL DE HORAS	30:00

ASIGNATURA: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (MODULO 1)

TEMARIO	HORAS
Integración.	2:30
Comunicación.	1:30
Conocimiento individual y superación personal.	3:00
Filosofía de la calidad.	6:00
Mejoramiento continuo	5:00
Círculos de calidad.	8:00
Control de calidad.	2:00
Evaluación final del curso	2:00
TOTAL DE HORAS	30:00

ASIGNATURA: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (MODULO 2)

TEMARIO	HORAS
La seguridad	2:30
Los accidentes y sus defectos.	1:30
Factores de la producción de accidentes.	3:00
Fundamentos de prevención	6:00
Fuego: su prevención y combate	5:00
Proceso sistemático de operación	8:00
Brigadas contra incendios	2:00
Evaluación final del curso	2:00
TOTAL DE HORAS	30:00

ASIGNATURA: TORNO CONVENCIONAL (MODULO 1)

TEMARIO	HORAS
Definición y Clasificación	3:00
Medidas de seguridad	1:00
Nomenclatura y accesorios	3:00
Herramientas de corte para el torno	4:00
Operaciones fundamentales en el torno	4:00
Velocidad de corte	4:00
Roscados, empleados en la industria metalmeccanica.	4:00
Conicidades, métodos de fabricas conos en el torno	3:00
Evaluación final.	2:00
TOTAL DE HORAS	30:00

ASIGNATURA: TORNO CONVENCIONAL (MODULO 2)

TEMARIO	HORAS
Seguridad industrial en el taller de maquinas-herramientas	1:30
Repaso general del curso de primer nivel	2:00
Interpretación de planos de piezas mecanicas.	3:00
Calculo y practicas de conicidades	2:30
Estandares de brocas y machuelos	3:20
Calculo de roscado	4:00
Practicas de roscas	9:00
Aparatos de medición en el torno	1:40
Evaluación final.	3:00
TOTAL DE HORAS	30:00

ASIGNATURA: TORNO CONVENCIONAL (MODULO 4)

TEMARIO	HORAS
Introducción al control numérico computarizado	1:00
Introducción a la programación C.N.C.	2:00
Preparación del puesto de mecanizado	5:00
Ración del tablero	4:00
Estructuración de programas por simulación computarizada	8:00
Almacenamiento y carga de programas	8:00
Evaluación final.	2:00
TOTAL DE HORAS	30:00

ASIGNATURA: SEGURIDAD INDUSTRIAL

TEMARIO	HORAS
La seguridad	3:00
Marco jurídico de la prevención de riesgos de trabajo	4:00
Incapacidades	2:00
Los accidentes	3:00
Factores en la producción de un accidente	2:00
Equipo de protección personal	2:00
Supervisión e Inspección	2:00
Sistema nacional de protección Civil	3:00
Señales y avisos para protección civil.	3:00
Prevención y combate del fuego	4:00
Evaluación final	2:00
TOTAL DE HORAS	30:00

No.	CURSO	TOTAL DE CURSOS	TOTAL DE PERSONAS
1	INTRODUCCIÓN A LA COMPUTACION	2	13
2	MICROSOFT WORD VERSIÓN 6.0	3	16
3	MICROSOFT EXCEL VERSIÓN 5.0	2	12
4	D BASE IV	2	9
5	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1	9
6	SEGURIDAD INDUSTRIAL	1	10
7	ORTOGRAFÍA	1	5
8	REDACCIÓN	1	5
9	ARITMÉTICA I	1	9
10	ARITMÉTICA II	1	11
11	METROLOGÍA	1	5
12	TORNO MODULO I	1	5
13	TORNO MODULO II	1	4
14	TORNO MODULO III	1	6
15	TORNO MODULO IV	1	6
16	FRESADORA MODULO I	1	4
17	FRESADORA MODULO II	1	4
18	FRESADORA MODULO III	1	4
19	RECTIFICADORA	1	5
20	OFICINISTA	1	5
21	MANEJO Y CONTROL DE ALMACENES	1	13
22	CONTABILIDAD	1	8
	T O T A L E S	27	168

Estos cursos son impartidos en forma indistinta para todos los integrantes del departamento, ocasionando con esto que el personal sufra accidentes y la producción no reúna las características adecuadas, es por ello que la efectividad de los cursos no es la adecuada.

4.2 PROPUESTA.

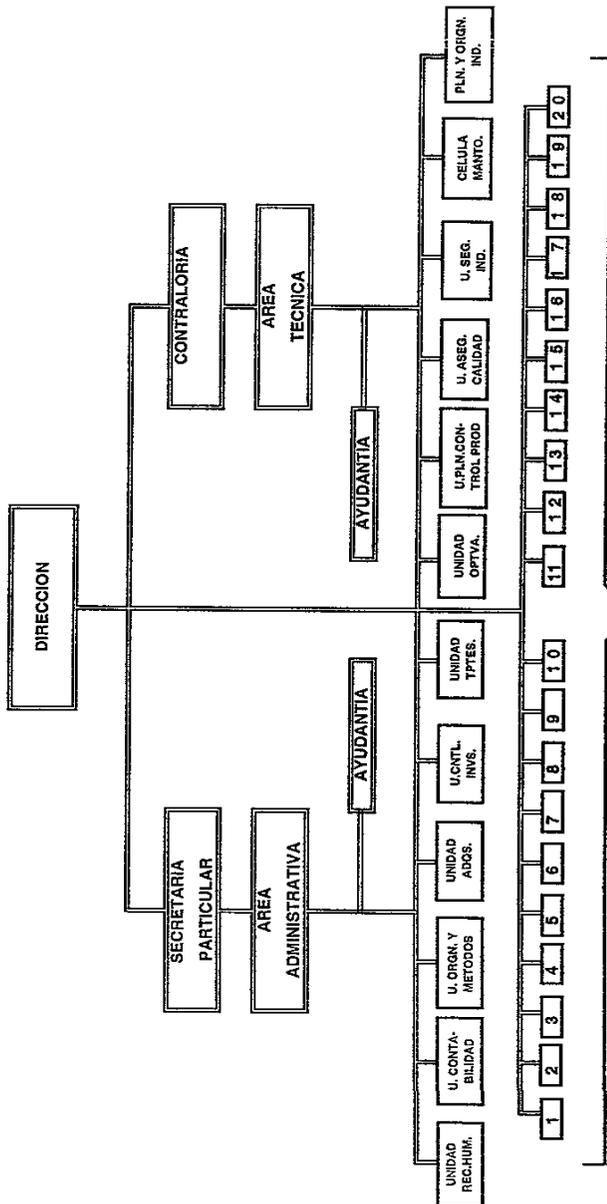
A continuación para presentar nuestra propuesta utilizaremos una base de datos que nos sirve como punto de partida para nuestro estudio de caso, los nombres anotados en ellas son ficticios.

NOMBRE	ÁREA	GRADO DE ESTUDIOS
GULLERMINA CARMONA RÍOS	ALMACENES	TÉCNICO PROFESIONAL SECRETARIA BILINGÜE
GUILLERMO SÁNCHEZ GRACIA	ALMACENES	TÉCNICO PROFESIONAL ADMN.REC.HUM.
BEATRIZ OSORIO RODRÍGUEZ	ALMACENES	SECUNDARIA TERMINADA
CLAUDIA GUTIÉRREZ PÉREZ	ALMACENES	PREPARATORIA TERMINADA
MARÍA ELENA SILVA MUÑOZ	ALMACENES	COMERCIO
GARCIA LEYVA	ALMACENES	PREPARATORIA TERMINADA
LOURDES TORRES FUENTES	ALMACENES	PRIMARIA
ALBERTO FERNÁNDEZ RUIZ	ALMACENES	SECUNDARIA
CARLOS GÓMEZ LÓPEZ	MANTO	LIC. INGRIA. INDUSTRIAL
ROBERTO ORTIZ MALDONADO	MANTO.	PASANTE DE INGRIA. MECÁNICA ELÉCTRICA
ELENA HERNANDEZ CORTEZ	MANTO.	5/o.SEM. DE PREPARATORIA
ALFREDO DE LA ROSA BELTRAN	MANTO.	PREPARATORIA
OSCAR RODRÍGUEZ CADENA	MANTO.	PREPARATORIA
PABLO BENITEZ BECERRA	MANTO.	PREPARATORIA
EVERARDO MIRANDA BENITEZ	U. PLN. CNTRL.PROD.	PASANTE DE ING. IND. MECÁNICA
JULIO IBARRA CORTES	U. PLN. CNTRL.PROD.	CONTADOR PRIVADO
SARA MARIN JIMÉNEZ	U. PLN. CNTRL.PROD.	TÉCNICO OPERADOR DE COMPUTADORA
BEATRIZ VILLEGAS GARCIA	U. PLN. CNTRL.PROD.	AUX. DE CONTABILIDAD
JUAN RODRÍGUEZ GAYTAN	U. PLN. CNTRL.PROD.	5/o. SEM. DE LIC. CONTADURÍA

NOMBRE	ÁREA	GRADO DE ESTUDIOS
CECILIA ALCARAZ VILLACAÑA	U. PLN. CNTRL.PROD.	COMERCIO
FELICIANO SANTILLAN LARA	U. PLN. CNTRL.PROD.	TEC. PROGRAMADOR
LORENZO SALAZAR NAJERA	U. PLN. CNTRL.PROD.	TEC. PROGRAMADOR ANALISTA
JOSÉ QUINTERO HERNANDEZ	U. PLN. CNTRL.PROD.	LIC. EN DISEÑO INDUSTRIAL
RAÚL GARCIA FRAGOSO	U. PLN. CNTRL.PROD.	TEC. EN COMPUTACIÓN
MIGUEL DÍAZ GONZÁLEZ	U. PLN. CNTRL.PROD.	TEC. ELECTRICISTA
FERNANDO SÁNCHEZ ESQUIVEL	U. ASEG. DE LA CALIDAD	6/o.SEM. INGRIA. IND.
LUIS GONZÁLEZ VILLANUEVA	U. ASEG. DE LA CALIDAD	5/o. SEM. DE C.C.H.
FELICIANA COLORADO HERNANDEZ	U. ASEG. DE LA CALIDAD	TEC. ANALISTA
HUGO GARCIA GALICIA	U. ASEG. DE LA CALIDAD	5/o. SEM. BACHILLERATO
FRANCISCO JIMÉNEZ RAMÍREZ	U. ASEG. DE LA CALIDAD	TEC. PROGRAMADOR ANALISTA
FELIPE GARCIA CALLETANO	U. ASEG. DE LA CALIDAD	TEC. EN CONTABILIDAD
HERMENEGILDO CHHIMEO SANTOS	U. ASEG. DE LA CALIDAD	LIC. EN ECONOMÍA
ALBERTO CARRILLO ALONSO	U. ASEG. DE LA CALIDAD	BACHILLERATO
LUIS JOSÉ HERNANDEZ ARTEAGA	U. ASEG. DE LA CALIDAD	4/o. SEM.TEC. EN INFORMÁTICA
REMIGIO JIMÉNEZ VELÁZQUEZ	U. ASEG. DE LA CALIDAD	4/o. SEM. PREPARATORIA
TOMAS SANDOVAL QUIROZ	U. SEGURIDAD INDUSTRIAL	LIC. EN INGRIA. INDUSTRIAL
JOEL MENDEZ CRUZ	U. SEGURIDAD INDUSTRIAL	SECUNDARIA TERMINADA
MARCO LÓPEZ GARCIA	U. SEGURIDAD INDUSTRIAL	SECUNDARIA
MÁXIMO LUCIO REYES	U. SEGURIDAD INDUSTRIAL	BACHILLERATO
FELIPE COLORADO ARTEAGA	U. SEGURIDAD INDUSTRIAL	SECUNDARIA
ARMANDO VITE SOTO	U. SEGURIDAD INDUSTRIAL	LIC. EN INGRIA. QUÍMICA

NOMBRE	ÁREA	GRADO DE ESTUDIOS
ARTURO QUIJADA RAMOS	RECTIFICADO.	SECUNDARIA
JULIAN SÁNCHEZ VILLA	RECTIFICADO.	INGENIERÍA
FRANCISCO ARCE MARTÍNEZ	RECTIFICADO.	VOCACIONAL
PEDRO LÓPEZ CRUZ	RECTIFICADO.	CONALEP
JESÚS FUENTES RAMÍREZ	RECTIFICADO.	BACHILLERATO
JORGE SÁNCHEZ MEJÍA	RECTIFICADO.	SECUNDARIA
JOSÉ VERA SAUCEDO	TORNO	CONALEP
ANTONIO LÓPEZ CERVANTES	TORNO	PREPARATORIA
SANTANDER PÉREZ GÓMEZ	TORNO	SECUNDARIA
MARCO ANTONIO GUTIÉRREZ	TORNO	SECUNDARIA
RICARDO RODRÍGUEZ AGUILAR	TORNO	PREPARATORIA
ROGELIO DÍAZ SANABRÍA	TORNO	4/o. SEMESTRE DE INGRÍA. SECUNDARIA
HORACIO CASTAÑEDA PEDRAZA	TORNO	SECUNDARIA
HUMBERTO SUAREZ ZARATE	FRESAS	ING. ELÉCTRICO
JUAN ESCUDERO DELGADO	FRESAS	5/o. SEM. PREPARATORIA
ADOLFO GAONA RAMOS	FRESAS	TEC. EN CONSTRUCCION
ROBERTO NERI GARCÍA	FRESAS	TEC. ELECTRICISTA
RAMÓN RUIZ REYES	FRESAS	TEC. DIB. ARQUITECTÓNICO

ORGANIGRAMA GENERAL



F A B R I C A S

CUESTIONARIO

Solicitamos su colaboración para obtener la siguiente información de su puesto de trabajo con la finalidad de realizar la descripción del puesto del mismo, por su atención Gracias.

Empresa	<u>"X"</u>	Fecha:	_____
1.- Nombre:	_____		
2.- Área de Trabajo:	_____		
3.- Ultimo grado de estudios	_____		
4.- Cursos que a tomado	_____ _____ _____ _____		
5.- ¿Domina algún oficio?	_____ _____ _____		
6.- ¿Maneja alguna maquina de taller u oficina?	_____ _____		
7.- ¿Le parecen adecuados los cursos de capacitación que ha recibido?	_____		
Marque con una X	SI	_____	NO _____
¿ Porque?	_____ _____ _____		

8.- ¿Que cursos de capacitación seria conveniente programar, para satisfacer sus necesidades de sus compañeros?

Nombre del Curso: _____

Temas que deberá contener: _____

Nombre del Curso: _____

Temas que deberá contener: _____

9.- ¿Que cursos de capacitación seria conveniente programar, para satisfacer las necesidades particulares de su puesto de trabajo?

Nombre del Curso: _____

Temas que deberá contener: _____

Nombre del Curso: _____

Temas que deberá contener: _____

10.- ¿Cuáles son los motivos por los que ha participado en los cursos de capacitación? Marque con una X

- A. Necesidades del puesto _____
- B. Curriculum _____
- C. Aprender algo más _____
- D. Por envío del Jefe _____
- E. Otros: especifique _____

11.- ¿Qué propone para mejorar la efectividad de los programas de capacitación que se imparten? _____

PROCESO

Después de haber aplicado una serie de cuestionarios en los cuales se obtuvieron datos de interés, se realizaron entrevistas al personal en donde las preguntas fueron más directas, sobre la maquinaria que se utiliza en sus áreas, si es de reciente adquisición, si todas están operativas, informando que si hay maquinaria nueva y que existen algunas en reparación, en cuanto al proceso de producción, me informaron que existe horas/hombre perdidas debido a que en ocasiones no llega el material a tiempo, que si existe mucha rotación de personal en virtud de que el personal renuncia, o que por algún motivo es castigado y se manda a las áreas de producción (Talleres).

Por estos motivos y al no tener un conocimiento total del empleo del equipo que va a utilizar, no lo maneja adecuadamente, existiendo con esto accidentes, una baja producción y una mala calidad porque por sacar los productos con mayor rapidez; se sustituyen algunos procesos por los cuales debe pasar el producto, es por eso que para poder evitar todo este tipo de contratiempos que presenta el personal y la producción, es necesario que el personal tenga una buena capacitación sobre el empleo de la maquinaria que va a utilizar.

Los objetivos que se pretenden obtener con la capacitación son:

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías.

Preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o un puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo.

Incrementar la productividad.

INVENTARIO DEL FACTOR HUMANO.

Area: Producción

No. de personal encuestado: 34

Escolaridad promedio: Preparatoria

Necesidades de capacitación: Seguridad Industrial, Torno, Fresadora, Rectificadora y aseguramiento de la calidad.

Area: Almacenes

No. de personal encuestado: 8

Escolaridad Promedio: Preparatoria

Necesidades de capacitación. Inventarios, Manejo y control de almacenes y contabilidad.

Area: Mantenimiento

No. de personal encuestado: 6

Escolaridad Promedio: Preparatoria

Necesidades de capacitación. Eléctricidad, Seguridad Industrial y Mecánica.

El personal que a continuación se enlista es de nuevo ingreso, por lo cual a penas se les asigno áreas, y es indispensable detectar si realmente con sus estudios y preparación que tienen se encuentran en el área adecuada, porque si no lo están esto ocasionaría que se les impartiera una mayor capacitación para que no tengan algún accidente y para que la producción salga adecuadamente y no exista desperdicio de material.

NOMBRE	ÁREA	GRADO DE ESTUDIOS
SANTANDER PÉREZ GÓMEZ	TORNO	SECUNDARIA
MARCO ANTONIO GUTIÉRREZ	TORNO	SECUNDARIA
RICARDO RODRÍGUEZ AGUILAR	TORNO	PREPARATORIA
ROGELIO DÍAZ SANABRIA	TORNO	4/o. SEM. DE INGRIA.
HORACIO CASTAÑEDA PEDRAZA	TORNO	SECUNDARIA
HUMBERTO SUAREZ ZARATE	FRESAS	ING. ELÉCTRICO
JUAN ESCUDERO DELGADO	FRESAS	5/o. SEM. PREPARATORIA
ADOLFO GAONA RAMOS	FRESAS	TEC. EN CONSTRUCCION
ROBERTO NERI GARCÍA	FRESAS	TEC. ELECTRICISTA
RAMÓN RUIZ REYES	FRESAS	TEC. DIB. ARQUITECTÓNICO

De acuerdo al área se capacitará al personal en los siguientes cursos y horarios.

NOMBRE	CURSO	HORARIO				
		L	M	M	J	V
SANTANDER PÉREZ G.	TORNO	07 a 09				
MARCO ANTONIO G.	TORNO	09 a 11				
RICARDO RODRÍGUEZ A.	TORNO	11 a 13				
ROGELIO DÍAZ S.	TORNO	07 a 09				
HORACIO CASTAÑEDA P.	TORNO	09 a 11				
HUMBERTO SUAREZ Z.	FRESAS	13 a 15				
JUAN ESCUDERO D.	FRESAS	13 a 15				
ADOLFO GAONA R.	FRESAS	09 a 11				
ROBERTO NERI G.	FRESAS	09 a 11				
RAMÓN RUIZ R.	FRESAS	13 a 15				

Estos cursos serán impartidos en el Centro de capacitación por personal capacitado.

Los costos por curso impartidos por personal externo sería muy elevado y se clasifican en directos e indirectos:

Los Costos Directos: Son los relacionados con la impartición del curso, estos cálculos deberán hacerse por curso considerando:

Sueldos y salarios del instructor y asesores

Material de consumo (galletas, café, hojas, lápices, etc.)

Material didáctico.

Gastos derivados de viaticos, pasajes, etc.

Los Costos Indirectos: Son aquellos que afectan a la impartición, no sólo de un curso, sino de la estrategia de capacitación en su conjunto, entre las principales destacan:

Amortizaciones o depreciaciones de maquinaria, equipos, herramientas, utensilios utilizados durante los cursos.

Mantenimiento y conservación del material docente, por curso.

Costos de oportunidad o pérdidas relacionadas con posibles inversiones de mayor rentabilidad, descensos en la producción.

Es importante capacitar al personal de nuevo ingreso, pero también es necesario detectar las necesidades de capacitación al persona que ya se encuentra laborando en las diferentes áreas debido a esto se tendrán mejores beneficios tanto para el personal como para la institución.

C O N C L U S I O N E S

En el presente trabajo se encontrará que para establecer un programa de seguimiento es necesario considerar y señalar los objetivos y hacerse con base a las necesidades descubiertas y en la proyección del puesto y de la organización a corto, mediano y a largo plazo, tomando en cuenta el incremento de las actividades del personal y poder así capacitarlo para que desempeñe correctamente dichas actividades logrando una mayor efectividad en el seguimiento; es necesario que exista una comunicación fluida entre la unidad en donde se realiza la detección de necesidades y el área de capacitación.

La coordinación que debe existir se refiere a la programación de cursos que vayan de acuerdo con los programas de capacitación *permanente, así como el seguimiento que de los mismos se hagan.*

Es necesario para ello comunicar todas las necesidades descubiertas así como los resultados que se vayan obteniendo.

Este último aspecto es el que *generalmente no se satisface* totalmente ya que es necesaria una alta involucración en la función de capacitación de los jefes, buen sistema de control y contacto permanente con las diferentes unidades.

B I B L I O G R A F Í A

- ARIAS GALICIA, FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, 1989

- BEAL, GEORGE M.,
CONDUCCION Y ACCCION DINAMICA DEL GRUPO,
EDITORIAL KAPELUSZ, BUENOS AIRES, 1975.

- BENNIS, WARREN G.,
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA,
SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

- CANTU L, CARLOS Y ALVAREZ H, MANUEL, LA
TECNICA EXPOSITIVA, SERVICIO NACIONAL ARMO,
MEXICO, 1976.

- CIRIGLIANO, GUSTAVO F.J. Y VILLAVERDE, ANIBAL,
DINAMICA DE GRUPOS Y EDUCACION, HUMANITAS
BUENOS AIRES, 1979.

- CONSTITUCION DE LOS ESTADOS UNIDOS
MEXICANOS, EDITORIAL PORRUA, MEXICO 1998.

- GARRY MITCHEL
 MANUAL DEL CAPACITADOR
 EDITORIAL IBEROAMERICANA, 1993
- GARY DESSLER
 ADMINISTRACION DE PERSONAL
 EDITORIAL PRENTICE HALL, 1991.
- IDALBERTO CHIAVENATO
 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 Mc GRAW HILL. COLOMBIA 1994.
- MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO
 LA CAPACITACION PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES
 (METODOS Y TECNICAS)
 EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1994.
- MERCADO H., SALVADOR
 ¿COMO HACER UNA TESIS?
 TESINA, INFORMES, MEMORIAS, SEMINARIOS DE
 INVESTIGACION Y MONOGRAFIAS.
 EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1994
- REZA TROSINO JESUS CARLOS
 EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACION.
 EDITORIAL PANORAMA, MEXICO 1995.

**ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- REZA TROSINO JESUS CARLOS
COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES
EDITORIAL PANORAMA, MEXICO 1995.
- RODRIGUEZ ESTRADA MAURO
CAPACITACION INTEGRAL
EDITORIAL MANUAL MODERNO, 1988
- SAMPIER HERNANDEZ, ROBERTO
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
EDITORIAL Mc. GRAW-HILL 1996.
- SILICEO AGUILAR ALFONSO
CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
EDITORIAL LIMUSA, 1994
- TRUEBA URBINA, ALBERTO y TRUEBA BARRERA,
JORGE, LEY FEDERAL DEL TRABAJO
EDITORIAL PORRÚA, MEXICO 1990
- VILLE Y ASOCIADOS.
FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
- WALTER MASING,
LA CALIDAD: CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD
ASOCIACIÓN ALEMANA PARA LA CALIDAD.