

74  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPACITACION  
EN UNA MEDIANA EMPRESA PRODUCTORA  
DE AMORTIGUADORES"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**LINO GERARDO SANCHEZ SANDOVAL**

ASESOR: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGINAL

270183



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.

RD



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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

U.S.A.M.  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

EXAMENES F.E.S.-C

AT'N: Q. María del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

“Diagnóstico del Sistema de Capacitación en una Mediana Empresa Productora de Amortiguadores”.

que presenta el pasante: Lino Gerardo Sánchez Sandoval,  
con número de cuenta: 9001970-0 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 199 8

PRESIDENTE	L.A. <u>Juan José Castillo Hernández</u>	
VOCAL	C.P. <u>José Luis Covarrubias Guerrero</u>	
SECRETARIO	L.A. <u>Regino Quiroz Solís</u>	
RIMER SUPLENTE	ACT. <u>Delia Cuevas Salgado</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. <u>José Santana Rivera</u>	

# **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

**Por darme la oportunidad de vivir.**

**A MIS PADRES:**

**MARIO Y MA. MERCEDES**

**Infinita gratitud, por su esfuerzo día y noche, por su impulso moral, por creer en mi, son el cimiento de mi construcción de vida.**

**A MIS HERMANOS:**

**MARIBEL, MARIO Y DAVID**

**Por estar a mi lado compartiendo la vida.**

**A MIS ABUELOS:**

**LINO, CARMEN, ANGEL Y CONCEPCIÓN.**

**Por apoyarme con sus consejos y darme unos padres excepcionales.**

**A MI ABUELO:**

**LINO**

**Donde quiera que te encuentres, he cumplido mi promesa y te entrego este trabajo dedicado a ti en tu memoria con todo el amor.**

**Agradezco tus consejos y tu impulso moral que siempre me otorgaste.**

**A TI CARMEN:**

**Por ser la mujer que ha llenado mi ser de felicidad, siendo afortunado de haberte encontrado en mi camino y que gracias a tu ayuda incondicional al compartir tu tiempo, tus ideas, tus opiniones fue posible la realización y presentación de este trabajo.**

**AL ASESOR:**

**PROFESOR JOSÉ LUIS COVARRUBIAS GUERRERO, por su alto nivel de profesionalismo demostrado primero como profesor y luego como asesor de esta tesis.**

**En especial, un sincero agradecimiento por su valiosa cooperación.**

**A LA FES-C :**

**;; GRACIAS !! A mi segundo hogar, donde adquirí los conocimientos, conocí a profesores profesionales y amigos inolvidables.  
La U.N.A.M. la máxima casa de estudios.**

**A MI FAMILIA:**

**A todos mis tíos, primos, por que en cada reunión me impulsaban a seguir superándome.**

## ÍNDICE

TÍTULO	PÁG.
Planteamiento del Problema	i
Hipótesis	i
Objetivo	i
Introducción	1
<b>Capítulo 1. Aspectos Generales de la Administración los Recursos Humanos.</b>	
1.1. Definición Etimológica de la Administración.	4
1.2. Concepto de la Administración.	4
1.3. Características de la Administración.	5
1.4. El Proceso Administrativo.	6
1.5. Antecedentes Históricos de la Administración de los Recursos Humanos.	9
1.5.1. La Administración de los Recursos Humanos en la Revolución Industrial.	10
1.5.2. La Administración Científica.	11
1.5.3. La Administración Moderna.	14
1.6. Concepto de la Administración de los Recursos Humanos.	15
1.7. Características de la Administración de los Recursos Humanos.	16
<b>Capítulo 2. Bases de la Capacitación.</b>	
2.1. Antecedentes de la Capacitación.	18
2.2. Principales conceptos relacionados con la Capacitación.	19
2.3. Educación.	21
2.4. Marco Legal.	23
2.4.1. Cambios en las Disposiciones Generales aplicadas en el Marco Normativo de la Capacitación y Adiestramiento.	26
2.5. Importancia y Problemática de la Capacitación.	31
2.6. Premisas Básicas de la Capacitación.	32
2.7. Responsabilidades y Propósitos de la Capacitación.	35
2.8. Diferentes Métodos de otorgar la Capacitación.	37
2.9. Necesidad de establecer un Sistema para la administración de la Capacitación.	38
2.9.1. Los participantes en el Sistema.	40
2.9.2. Elementos del Sistema.	41
2.9.3. Subsistemas Integrantes.	41

### **Capítulo 3. El Proceso de la Capacitación.**

3.1. La base del proceso: La Planeación de la Capacitación.	44
3.1.1. El Presupuesto	44
3.1.2. ¿Qué es un Procedimiento?.	45
3.1.3. Concepto de Política.	47
3.1.3.1. ¿Porqué es necesario establecer Políticas?.	47
3.2. Desarrollo del Proceso de la Capacitación.	48
3.2.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).	49
3.2.1.1. Objetivos del D.N.C.	51
3.2.1.2. Fases del D.N.C.	52
3.2.1.3. Análisis y Descripción de Puestos como una herramienta fundamental para desarrollar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	56
3.2.2. Estructuración del Programa de Capacitación y Adiestramiento.	58
3.2.2.1. Contenido del Programa de Capacitación y Adiestramiento.	59
3.2.3. Operación de los Programas.	61
3.2.4. Evaluación de la Capacitación.	66
3.2.4.1. Definición de la Evaluación de la Capacitación.	66
3.2.4.2. Objetivos de la Evaluación de la Capacitación.	67
3.2.4.3 Momentos de la evaluación.	67
3.2.4.4. Características de la Evaluación de la Capacitación.	68
3.2.4.5. Consideraciones a la Evaluación de la Capacitación.	68
3.2.4.6. Dimensiones de la Evaluación de la Capacitación.	69
3.2.4.7. Pruebas Ocupacionales.	69
3.2.4.8. Seguimiento.	70
3.2.4.9. Topicos susceptibles de evaluarse.	72

### **Capítulo 4. Caso Práctico.**

4.1. Antecedentes y Organización de la Empresa.	76
4.2. Descripción del Funcionamiento del Sistema de Capacitación.	78
4.3. Diagnóstico.	86
4.4. Propuesta para implantar mejoras en el Sistema de Capacitación.	88
Conclusiones.	97
Anexos.	100
Bibliografía.	126

## **Título**

### **Diagnóstico del Sistema de Capacitación en una Mediana Empresa Productora de Amortiguadores**

#### **Planteamiento del Problema**

Actualmente, ante las exigencias de producir bajo estrictas normas de calidad, las industrias nacionales tienen la necesidad de buscar alternativas de preparación para ser competitivas y mantenerse en el mercado nacional e internacional.

La aplicación de un Sistema de Capacitación efectivo y dirigido a preparar al personal proporcionándole los conocimientos y las habilidades que exige su puesto, es una de ellas.

Siendo la Mediana Empresa Productora de Amortiguadores la que se desea investigar y que cuenta con un Sistema de Capacitación como una alternativa para el crecimiento y desarrollo de la misma, por lo tanto se pretende determinar si:

¿ Es efectivo y funcional el Sistema de Capacitación implantado en una Mediana Empresa Productora de Amortiguadores ?

#### **Hipótesis**

Si se tiene implantado un Sistema de Capacitación efectivo y funcional en la Mediana Empresa Productora de Amortiguadores, entonces la organización tendrá la solidez para alcanzar un crecimiento y desarrollo.

#### **Objetivo**

Determinar el funcionamiento del Sistema de Capacitación en una Mediana Empresa Productora de Amortiguadores en base a un diagnóstico situacional para proponer posibles mejoras al mismo.

## INTRODUCCIÓN

Las posibilidades de éxito de toda organización radican fundamentalmente en las capacidades de todos sus integrantes.

Cada trabajador debe poseer los conocimientos, habilidades y actitudes, en la cantidad y calidad necesarias para desempeñar en forma óptima las tareas que exige su puesto.

La Capacitación en las organizaciones día con día va siendo más necesaria, no solo para cumplir con las obligaciones de ley, sino para preparar y transmitir conocimientos al personal que le permita laborar eficientemente dentro de la organización y contribuir a la obtención de los objetivos.

En el presente trabajo de investigación se analiza y se da a conocer la Capacitación laboral que se da en las organizaciones y en particular en una Mediana Empresa Productora de Amortiguadores.

El primer tema **Aspectos Generales de la Administración** se presentará la definición y algunos conceptos de lo que es la administración de recursos humanos, antecedentes y características, así como el panorama general del Proceso Administrativo con el fin de ubicar a la Capacitación.

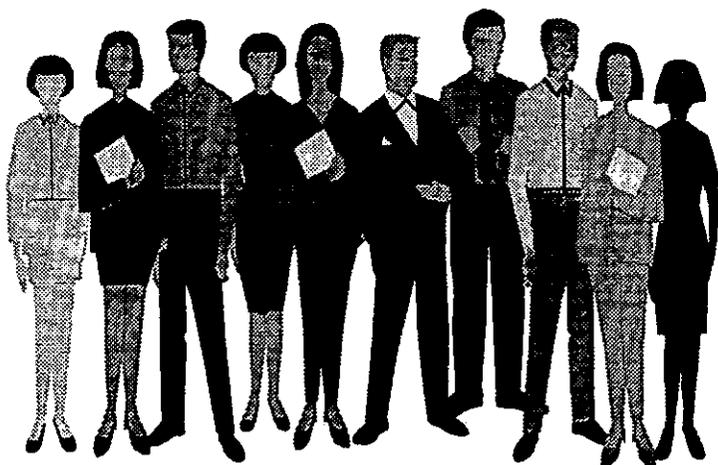
Como segundo tema **Bases de la Capacitación** presentando sus antecedentes y Conceptos, la importancia de la educación con un comentario interesante de la Educación en México ante el inicio del Siglo XXI, además el Marco Legal que rige a la Capacitación, y todo lo referente a la Capacitación: la importancia y problemática, premisas básicas, responsabilidades y propósitos, los diferentes métodos que se pueden utilizar para otorgarla, la necesidad de establecer un sistema y finalmente los participantes en el mismo.

**El Proceso de la Capacitación**, tercer tema que explica la necesidad de establecer Presupuestos, Procedimientos y Políticas como la base del proceso de Capacitación y establecer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que sirva como el método para obtener información real y poder realizar el siguiente paso que es la estructuración de Programas, la operación de los mismos y finalmente una estricta evaluación.

El cuarto tema **Caso Práctico**, investigación de campo a realizar en la Mediana Empresa Productora de Amortiguadores utilizando la observación individual, la entrevista estructurada y no estructurada, formal e informal, así como la aplicación de un cuestionario directo de preguntas mixtas (Abiertas y Cerradas), con el objetivo de obtener información verídica para dar a conocer antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, la descripción del funcionamiento del sistema de capacitación que tienen implantado para poder realizar el diagnóstico que permita definir las carencias del mismo y finalmente proponer mejoras a dicho sistema.

La intención del presente trabajo es la de proporcionar bases reales e importantes que sean de utilidad a aquellas personas que por medio de la capacitación pretendan en su organización lograr que el trabajador sea capaz de hacer bien sus actividades conllevando a un ambiente de trabajo agradable donde todos trabajen con gusto, motivados por alcanzar un desarrollo y una competitividad tan necesaria actualmente.

**CAPÍTULO 1.**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS**  
**HUMANOS**



## 1.1. Definición Etimológica de la Administración.

La definición etimológica permite conocer el origen de la palabra, encontrar el verdadero significado de la misma y las partes o elementos de que se componen.

Para llegar a obtener un conocimiento adecuado de lo que es la Administración, es importante por comenzar a conocer su significado.

“La palabra Administración, se forma del prefijo **ad**, hacia y de **minister**, servicio.”<sup>1</sup>

Por lo tanto, la interpretación de la definición es la de un servicio que se presta a través de la subordinación.

Sin embargo, la utilización de la palabra administración por parte de los estudiosos en la materia ha sido variable como se observara en los próximos conceptos.

## 1.2. Concepto de la Administración.

Los principales autores de la administración, han aportado conceptos relacionados con la materia, algunos consideran a la administración una ciencia, un arte, una disciplina, una técnica.

Todo esto ha originado polémica entre los autores, situación que en este apartado no es el objetivo generar controversia, sino de analizar cada concepto para determinar una conclusión deduciendo los elementos básicos.

La Administración es para:

Reyes Ponce Agustín: “La Técnica que busca lograr resultados de Máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.<sup>2</sup>

J. D. Mooney: “El arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Covarrubias Guerrero, José Luis. *Administración Pública. (Apuntes)*.

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Pág. 27*

<sup>3</sup> *Ibidem. Pág. 16*

Henry Fayol: "Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."<sup>4</sup>

"El profesor mexicano contemporáneo Guzman Valdivia cataloga a la administración como ciencia en cuanto a la administración de personal y como técnica en relación con la administración de cosas"<sup>5</sup>

Por lo tanto, se puede concluir que la administración es:

Una ciencia social que utiliza como herramienta el elemento del proceso administrativo (Prever, Planear, Organizar, Integrar, Coordinar y Controlar) para aprovechar al máximo los recursos disponibles (Humanos, Materiales, Técnicos, etc.) en un organismo conllevando al logro de sus objetivos.

### **1.3. Características de la Administración.**

Dentro de la administración se encuentran 4 características principales que son:

1. La administración es **Universal**, se aplica en cualquier organismo social donde se tenga que coordinar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc.
2. Es **Específica**, se distingue de las demás funciones, es única.
3. Tiene **Unidad Temporal**, Los elementos de la administración se presentan en todo momento dentro del organismo social, por ejemplo: "al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc."<sup>6</sup>
4. Su **Unidad Jerárquica**. De manera distinta cada gerente participa en la misma administración que se de en el organismo social.

---

<sup>4</sup> *Ibidem.* Pág. 17

<sup>5</sup> *Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración. Pág. 5*

<sup>6</sup> *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Pág. 28*

### 1.4. El Proceso Administrativo.

Para que la administración sea aplicada dentro de un organismo social y realmente se realice, es necesario utilizar simultáneamente e inseparablemente las partes que integran al proceso administrativo, el cual está formado por fases, elementos y etapas, como se podrá observar en el siguiente cuadro:

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECÁNICA LO QUE DEBE HACERSE " QUE "	<b>PREVISIÓN</b> ¿QUE PUEDE HACERSE?	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN
	<b>PLANEACIÓN</b> ¿QUE SE VA A HACER?	PRONÓSTICOS PRESUPUESTO PROGRAMA PROCEDIMIENTO POLÍTICAS META
	<b>ORGANIZACIÓN</b> ¿COMO SE VA A HACER?	JERARQUÍA FUNCIONES OBLIGACIONES
DINÁMICA COMO SE ESTÁN REA- LIZANDO " COMO "	<b>INTEGRACIÓN</b> ¿CON QUIEN Y CON QUE SE VA A HACER?	RECURSOS HUMANOS RECLUTAMIENTO SELECCIÓN CONTRATACIÓN INDUCCIÓN CAPACITACIÓN DESARROLLO
		RECURSOS MATERIALES REQUISICIÓN COTIZACIÓN ORDEN DE COMPRA FACTURACIÓN
	<b>DIRECCIÓN</b> COORDINAR Y VIGILAR QUE SE HAGA	AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISIÓN
	<b>CONTROL</b> MEDIR O EVALUAR LOS RESULTADOS	ESTABLECER ESTÁNDARES OPERACIÓN DE LOS CONTROLES INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como se pudo observar, solo se mencionan las etapas del proceso administrativo, por lo que ahora se explicaran brevemente cada una de ellas:

**Objetivos:** Fines hacia los cuales se dirigen las actividades de los individuos y de la organización. ¿Cual es el fin?

**Investigaciones:** Descubrir, buscar información.

**Cursos alternativos:** Opciones viables de ejecutarse.

**Pronostico:** Determinar en tiempo y cantidad lo que se pretende alcanzar.

**Presupuesto:** Determinar en tiempo y dinero lo destinado para lo que se pretende alcanzar.

**Programa:** Establecer actividades a realizar en determinados tiempos.

**Procedimiento:** Indica la secuencia operacional para realizar las actividades.

**Política:** Guía de acción que anticipa a hechos no establecidos.

**Meta:** Determinar en tiempo y porcentaje lo que se pretende alcanzar.

**Jerarquía:** Nivel de autoridad asignado a cada puesto de la organización.

**Funciones:** Cargas de trabajo asignados a cada puesto de la organización.

**Obligaciones:** Situación contractual que deben de cumplir tanto el trabajador como el patrón.

**Reclutamiento:** Proceso de identificar y hacer llegar buenos candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización.

**Selección:** Proceso para elegir dentro de los buenos candidatos al mejor.

**Contratación:** Derechos y obligaciones del trabajador y del patrón, escritas dentro de un documento formal llamado contrato.

**Inducción:** Dar orientación a la persona contratada respecto a la organización y su ambiente de trabajo, permitiendo una rápida adaptación del trabajador.

**Capacitación:** Proceso planeado tendiente a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que por derecho tiene el trabajador para desempeñar lo mejor posible las actividades que requiere su puesto dentro de la organización.

**Desarrollo:** Actividades que permiten elevar el nivel cultural del trabajador, aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente.

**Requisición:** Solicitud formal de los recursos materiales.

**Cotización:** Valor de la mercancía.

**Orden de compra:** Mandar a adquirir las mercancías.

**Facturación:** Documento que comprueba el costo de la mercancía.

**Autoridad:** Capacidad para mandar y hacerse obedecer.

**Comunicación:** Proceso de transmitir mensajes por medio del lenguaje escrito y oral.

**Supervisión:** Vigilar que las actividades que desempeñan los trabajadores se estén llevando a cabo correctamente.

**Establecimiento de Estándares:** Fijar indicadores de comparación.

**Operación de los controles:** Observar y anotar los resultados obtenidos.

**Interpretación de resultados:** Comparación entre lo establecido con lo obtenido.

Es importante mencionar que el hecho de presentar al proceso administrativo de una manera seccionada no indica que en la realidad se aplique separadamente, sino que las partes que lo conforman se dan en un organismo social inseparablemente, complementándose e influyéndose mutuamente, donde al mismo tiempo se pueda estar planeando y controlando y posiblemente predomine alguna etapa en cada momento de la administración.

## 1.5. Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humanos.

A través del tiempo, se han originado una serie de cambios en el entorno social, estos cambios han afectado la manera de administrar los recursos humanos en las empresas.

“El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales.”<sup>7</sup>

Una reseña histórica sobre la forma en que eran administrados los recursos humanos, sirve de base para:

- Tener una perspectiva de la enorme importancia que han tenido y tiene el administrar los recursos humanos.
- Observar que el medio ambiente ha influenciado determinadamente en la práctica de la administración de los recursos humanos.
- La evolución que han tenido las técnicas utilizadas para la administración del personal, por ejemplo: “Los constructores de la pirámides de Egipto, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.”<sup>8</sup>

En los siguientes puntos se describirá de manera general la evolución del pensamiento administrativo, partiendo de la Revolución Industrial, suigiendole la época científica hasta la actual administración de los recursos humanos.

---

<sup>7</sup> Werther, William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Pág. 32

<sup>8</sup> *Ibidem*. Pág. 34

### *1.5.1. La Administración de los Recursos Humanos en la Revolución Industrial.*

En Inglaterra, a mediados del siglo XVIII surgen grandes cambios sociales, económicos, administrativos, etc.

La aparición de nuevos inventos como la maquina de vapor, contribuye a un medio de transporte de gran trascendencia, las maquinas textiles revolucionan la producción y utilización de la mano de obra, el telégrafo permite comunicarse con rapidez y eficiencia.

Estas y otras más innovaciones aplicadas primeramente en Inglaterra y Europa son transportadas a Estados Unidos de América, con el fin de ayudar a aquellos empresarios quienes buscaban una mayor productividad, crecimiento y desarrollo en base a salarios bajos y explotación irracional del recurso humano, ya que no se preocupaban por estudiar los aspectos Psicológicos y Físicos, no existían técnicas para la administración del personal, se interesaban por mejorar los métodos de producción que eran imperfectos.

Sin embargo, estos cambios que también originaron un crecimiento en las instalaciones, que se tradujo en la complejidad de coordinar los esfuerzos de grupo, de prevenir accidentes y de calmar la gran insatisfacción que existía en ese momento, dan la pauta para que los empresarios detectarán la necesidad de crear un departamento que se encargara de prevenir, estudiar e implantar técnicas destinadas a mejorar las condiciones de trabajo.

“Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación y crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibidem.* Pág. 36

### 1.5.2. La Administración Científica.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, aparecen varios estudiosos e investigadores de la administración, de los cuales destacaron el estadounidense Frederick Wilson Taylor (1856 - 1915) , considerado como el padre de la administración científica por haber investigado en forma sistemática las labores humanas, aportando una serie de principios y mecanismos administrativos que se resumen en el siguiente cuadro:

#### PRINCIPALES APORTACIONES DE FREDERICK WILSON TAYLOR

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS	MECANISMOS ADMINISTRATIVOS
<p>1) Tiempos y Movimientos. Medir el tiempo que toma una maquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Busca eliminar tiempos lentos, muertos e inútiles.</p> <p>2) Selección de Obreros. A cada trabajador se le encomienda el trabajo que mejor puede desempeñar tomando en cuenta su habilidad inicial y su capacidad de aprendizaje.</p> <p>3) La Colaboración en la Administración. Necesaria la participación entre la administración y los obreros para la aplicación práctica del sistema.</p> <p>4) Responsabilidad compartida. Distribución del trabajo: La dirección planea el trabajo dejando el trabajo operativo a los obreros.</p>	<p>1) Estudios de tiempos y movimientos.</p> <p>2) Supervisión funcional.</p> <p>3) Establece un departamento de planificación.</p> <p>4) Tarjetas de instrucción.</p> <p>5) Bonificaciones.</p> <p>6) Sistema de costos.</p> <p>7) La estandarización.</p> <p>8) Uso de reglas de calculo.</p> <p>9) Sistemas de rutas de producción.</p> <p>10) El principio de excepción que implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.</p> <p>11) Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.</p>

Taylor enfoco su estudio a la producción, la cual debería ser realizada en un determinado tiempo, adaptando sistemas mecánicos buscando satisfacer las necesidades de los productores y ocasionando una explotación al trabajador.

Otro de los grandes estudiosos de la administración, el ingeniero industrial francés Henry Fayol (1841- 1925), considerado como el más destacado de los investigadores administrativos, quien realizó las siguientes aportaciones:

**PRINCIPALES APORTACIONES DE  
HENRY FAYOL**

<p><b>Destaco la universalidad de la administración.</b></p>	<p><b>Menciono la importancia de enseñar la administración en escuelas y universidades.</b></p>		
<p><b>Conceptualizo el primer proceso administrativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Previsión (o planeación)</li> <li>* Organización</li> <li>* Dirección</li> <li>* Coordinación</li> <li>* Control</li> </ul>	<p><b>Definió las áreas funcionales de las organizaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Técnica</li> <li>* Comercial</li> <li>* Financiera</li> <li>* Contable</li> <li>* Seguridad</li> <li>* Administrativas</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"><b>Estableció 14 principios generales de la administración</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* División del trabajo</li> <li>* Autoridad y responsabilidad</li> <li>* Subordinación del interés individual al general</li> <li>* Remuneración al personal</li> <li>* Orden</li> <li>* Estabilidad del personal</li> <li>* Unión del personal</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Disciplina</li> <li>* Unidad de mando</li> <li>* Unidad de dirección</li> <li>* Centralización</li> <li>* Jerarquía</li> <li>* Equidad</li> <li>* Iniciativa</li> </ul> </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* División del trabajo</li> <li>* Autoridad y responsabilidad</li> <li>* Subordinación del interés individual al general</li> <li>* Remuneración al personal</li> <li>* Orden</li> <li>* Estabilidad del personal</li> <li>* Unión del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disciplina</li> <li>* Unidad de mando</li> <li>* Unidad de dirección</li> <li>* Centralización</li> <li>* Jerarquía</li> <li>* Equidad</li> <li>* Iniciativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* División del trabajo</li> <li>* Autoridad y responsabilidad</li> <li>* Subordinación del interés individual al general</li> <li>* Remuneración al personal</li> <li>* Orden</li> <li>* Estabilidad del personal</li> <li>* Unión del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disciplina</li> <li>* Unidad de mando</li> <li>* Unidad de dirección</li> <li>* Centralización</li> <li>* Jerarquía</li> <li>* Equidad</li> <li>* Iniciativa</li> </ul>		
<p style="text-align: center;"><b>Señalo el perfil de las habilidades de los administradores.</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cualidades físicas</li> <li>* Cualidades morales</li> <li>* Conocimientos especiales</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cualidades intelectuales</li> <li>* Cultura general</li> <li>* Experiencia</li> </ul> </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cualidades físicas</li> <li>* Cualidades morales</li> <li>* Conocimientos especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cualidades intelectuales</li> <li>* Cultura general</li> <li>* Experiencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cualidades físicas</li> <li>* Cualidades morales</li> <li>* Conocimientos especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cualidades intelectuales</li> <li>* Cultura general</li> <li>* Experiencia</li> </ul>		

Fayol es considerado el más destacado por establecer un proceso administrativo y los 14 principios que hasta la fecha han sido aceptados universalmente, fue partidario de una ideología humanista, preocupándose por mejorar las situaciones laborales buscando satisfacer diversas necesidades de la clase obrera.

Tanto Taylor como Fayol aportaron bases sólidas de lo que es la administración actual, apoyando al desarrollo de la administración de los recursos humanos creando departamentos de personal reemplazando poco a poco a los anteriores departamentos de bienestar, estableciendo técnicas más eficientes que ayudaron a mejorar las condiciones de trabajo y que son aplicadas la mayor parte de ellas hoy en día.

“En los nuevos departamentos de personal se contribuía en forma decisiva a la eficacia de la organización, pues en ellos se mantenía los salarios a niveles apropiados, se seleccionaban los candidatos para determinados puestos y se manejaban las quejas de diversos tipos.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibidem.* Pág. 37.

### *1.5.3. La Administración Moderna.*

En los inicios del siglo, los altos directivos tenían la errónea idea de considerar a los departamentos de producción, finanzas y ventas, como los más importantes de la organización, pasando a segundo término al de administración de los Recursos Humanos; en la actualidad, los directores consideran a este departamento como el de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización manteniendo las mejores condiciones laborales posibles.

Actualmente los departamentos de Recursos Humanos desempeñan funciones muy importantes dentro de las organizaciones, atendiendo a las necesidades de los trabajadores.

Sin embargo, para llegar a los actuales departamentos, tuvieron que adaptarse a los constantes cambios sociales de profunda importancia, por ejemplo:

- La jornada laboral: Reducciones considerables de horas trabajadas en las instalaciones.
- La incorporación de la mujer a las labores de la organización, quienes exigían los mismos derechos que el hombre.
- La revolución tecnológica, utilizando a la capacitación como herramienta para enfrentar a las constantes innovaciones.

Estos y otros cambios llevaron a modificar las técnicas administrativas aplicadas para administrar por parte del departamento de recursos humanos.

Por lo tanto, el principal desafío al administrar los recursos humanos es el de utilizar técnicas administrativas eficientes que permitan adaptarse a los constantes cambios sociales, económicos, culturales, políticos y tecnológicos.

## **1.6. Concepto de la Administración de Recursos Humanos.**

Con el fin de apoyar el conocimiento de este tema, a continuación se presentan algunos conceptos de diversos autores mencionando que la administración de recursos humanos es:

El proceso administrativo que tiene como fin al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Arias Galicia.

El conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.

W. Jiménez Castro

Es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.

Edwin B. Flippo

Es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo, con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece.

Sánchez Barriga

Por lo tanto, se puede decir que:

La administración de los recursos humanos es una función que busca satisfacer las necesidades del personal aplicando para ello el proceso administrativo (Prever, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar) en beneficio del propio individuo, de la organización y consecuentemente del país en general.

### **1.7. Características de la Administración de los Recursos Humanos.**

Al igual que la administración tiene sus propias características, la administración de los recursos humanos también cuentan con las siguientes:

- a) No son propiedad de la organización, es decir, que los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la salud, son parte del patrimonio personal.
- b) Las actividades que desarrollan las personas en las organizaciones implican una disposición voluntaria, ya que no hay esclavitud, se trabaja dando su mejor esfuerzo, aún cuando exista una retribución en dinero de por medio.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles, estas se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) El total de recursos humanos de una organización pueden ser incrementados, a través del descubrimiento de las habilidades del personal y proporcionándoles mayores conocimientos, experiencias y mejorando la capacidad del individuo en base a programas de educación, capacitación y adiestramiento.
- e) Los recursos humanos son escasos, ya que la mayoría de las personas no poseen las mismas habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes para hacer destacar su actividad propia.

Es importante tener muy en cuenta estas características, ya que el administrador en recursos humanos si logra percibir el fondo de estas, aumentara sus posibilidades de llegar a administrar correctamente a elemento vital de la organización: El Humano.

## CAPÍTULO 2. BASES DE LA CAPACITACIÓN



## 2.1. Antecedentes de la Capacitación.

Una parte medular en la vida de las personas es la Educación, ya que a través de esta, las personas conforman un factor indispensable en su vida, esto es, el obtener conocimientos, valores, costumbres, creencias, habilidades que mediante el factor de enseñanza-aprendizaje (Capacitación) uno desarrolla.

Pero, ¿ Cuándo nace la Capacitación como un medio de enseñanza ?

En los pueblos primitivos, la capacitación se aplicaba de manera empírica, ya sea para enseñar a la población joven a subsistir cultivando o cazando; En el siglo XVIII en la Revolución Industrial en Inglaterra, aparecen diversas escuelas dedicadas a estudiar y conocer los métodos que se estaban aplicando, pero aún no es reconocida la importancia de la capacitación en las industrias; es hasta 1914 con la Primera Guerra Mundial cuando es utilizada la capacitación y el entrenamiento como un medio efectivo de enseñar a los reclutados el manejo de armas y las estrategias a seguir.

“ Por el año de 1915 aparecen en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: Método de los cuatro pasos, que son:

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer y
- d) Comprobar”.<sup>1</sup>

Como se puede observar el primer y segundo paso, Mostrar y Decir respectivamente son aspectos relacionados con la Capacitación, lo que implicaba la utilización de esta en el método, el cuál fue tan efectivo que nuevamente se aplicó en la Segunda Guerra Mundial y posteriormente sirvió de base a las Industrias Estadounidenses con ajustes necesarios para su implantación.

Es hasta la década de los 40's cuando se toma conciencia de que la capacitación y el entrenamiento deberían de ser implantados sistemáticamente, con una planeación orientada a mejorar y proporcionar los conocimientos, las habilidades y aptitudes de las personas que forman a la organización.

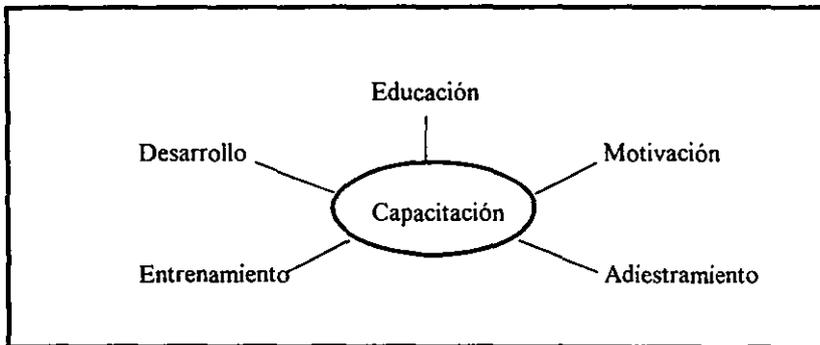
---

<sup>1</sup> *Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal, Pág. 18*

Aquí en México, la Capacitación no se ha aplicado adecuadamente a pesar de que en la actualidad y ante el inicio del siglo XXI, las necesidades de capacitar han crecido por lo que las empresas públicas y privadas se han preocupado por otorgarla, a tal grado de que se han creado diversas instituciones de enseñanza, algunas con el apoyo gubernamental y todas con un fin **Promover la Capacitación como una estrategia de desarrollo.**

## 2.2. Principales conceptos relacionados con la Capacitación.

Dentro del campo de Capacitación existen términos que se encuentran estrechamente relacionados y que muchas veces se llegan a confundir unos con otros, para evitar dichas confusiones en el desarrollo del presente tema se explicarán a continuación los principales elementos, que se representan en el siguiente esquema:



Educación:

Si atendemos a la etimología latina, del vocablo educación: exducere, educere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: Obtener lo mejor de alguien, Desarrollar la sabiduría interna , Alimentar, formar y embellecer, hacer crecer a otro.

Siliceo Aguilar, Alfonso.

Educación:

La adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

#### Entrenamiento:

Forma parte de la educación. Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

#### Adiestramiento:

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

#### Desarrollo:

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Arias Galicia, Fernando.

#### Motivación:

Es un estado interno que da energía interna o mueve (de ahí motivación) y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas.

Son condiciones que activan al organismo y que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos.

Byars/Rue.

#### Capacitación:

Proceso planeado tendiente a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que por derecho tiene el trabajador para desempeñar lo mejor posible las actividades que requiere su puesto dentro de la organización.

#### Desarrollo:

Actividades que permiten elevar el nivel cultural del trabajador, aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente, tendientes a integrar a la persona a su entorno socio-laboral.

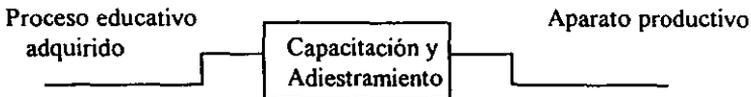
Arias Galicia, Fernando.

### 2.3. Educación.

Una forma en la cual se puede conocer, aprender, realizar las actividades adecuadas a cada situación es a través de educación que se define como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

La educación se debería considerar en todas las instituciones, así como por cada persona como elemento principal, “decían los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que á través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga el camino recto”.<sup>2</sup>

“ Es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de una manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte, es aquí cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social el cual forma parte de la fuerza productiva de un país, para lo cual deberá utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo, esto es logrado porque la educación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos, van adquiriendo un repertorio tal de comportamientos que los hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven”.<sup>3</sup>



Por lo tanto, la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, aptitudes, valores, costumbres, creencias, habilidades) útiles a los individuos para mantener un correcto comportamiento que les permita vivir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

---

<sup>2</sup> *Ibidem.* Pág. 15

<sup>3</sup> *Ibidem.* Pág. 21

“Los procesos educativos que se aplican con mayor frecuencia son conocidos con el nombre de educación formal y educación informal, la primera de esta es conocida por ser un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado. En el caso de la educación informal se determina por ser un proceso de enseñanza-aprendizaje pero en este caso va a ser asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo, aquí corresponden los términos experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.

Estas formas de capacitación son manifestadas por el aprendizaje que influye sobre las distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

- a) Cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como la atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.
- b) Afectiva: Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras que intervienen en el desempeño del trabajo.
- c) Psicomotriz: Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Al conjuntar estos elementos se puede observar una vinculación directa ya que se complementan para hacer a la persona más integral en sus actividades de crecimiento y desarrollo profesional, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cognoscitiva=	Conocimiento=	Capacitación	=	Teoría
Psicomotriz	=	Destreza	=	Adiestramiento = Práctica
Afectiva	=	Actitudes	=	Desarrollo = Valores” <sup>4</sup>

La educación es manifestada por siempre, hay que transmitirla y considerarla como lo más valioso.

**De todo hombre que conozco puedo aprender algo,  
porque es mejor que yo en algo, y puedo enseñarle algo  
porque soy mejor que él en algo.**

Benjamin Franklin.

<sup>4</sup> Reza Trosino, Carlos. *Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. Pág. 21-23

## **2.4. Marco Legal**

La capacitación aplicada en las organizaciones está regulada en nuestro país por:

A) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123, apartado A, Fracción XIII, menciona la obligación que tienen las empresas de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores para que desarrollen su trabajo. El cumplimiento de dicha obligación se sujetarán a los sistemas, métodos y procedimientos que determinan la Ley Federal del Trabajo.

B) Ley Federal del Trabajo, Artículo 3, menciona el interés social, la promoción y vigilancia de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

La Fracción XV del Artículo 132 señala la obligación que tienen los patrones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

En el Capítulo III bis se establecen los Artículos 153-A al 153-X que regulan a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores:

La ley establece el proceso a seguir para la capacitación y adiestramiento, así como los requisitos que deben cubrirse en su desarrollo, todo trabajador tiene el derecho de recibir la capacitación que le permita elevar su nivel de vida y productividad, y todo patrón tiene la obligación de proporcionárselos ( artículo 153-A y B).

El registro de las instituciones o escuelas que desean impartir capacitación o adiestramiento , así como de su personal docente lo autorizará la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos (artículo 153-C y P).

\* Comprobar quienes capacitarán y adiestrarán a los trabajadores, esten preparados profesionalmente en la industria o actividad en que impartirán sus conocimientos.

\* Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimiento sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

\* No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún crédito religioso.

La capacitación se efectuará dentro de la jornada de trabajo (artículo 153-E).

El artículo 153-F señala los objetivos de la capacitación y el adiestramiento los cuales son:

- \* Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información que indique el desarrollo de nueva tecnología.
- \* Preparar al trabajador para tomar una vacante o un puesto de nueva creación.
- \* Prevenir riesgos de trabajo.
- \* Incrementar la productividad.
- \* En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Los contratos colectivos deberán incluir cláusulas que indiquen la obligación de los patrones para capacitar y adiestrar a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos en la materia. Podrá incluirse asimismo en los propios contratos, los procedimientos conforme los cuales el patrón capacitará y adiestrará a los trabajadores (artículo 153 G y M).

En el artículo 153-H menciona que se obliga a los trabajadores a quienes se les imparta la capacitación o adiestramiento a lo siguiente:

- \* Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- \* Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y el adiestramiento, y cumplir los programas respectivos.
- \* Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

A fin de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos, cada empresa constituirá una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, formada por igual número de representantes de los trabajadores y el patrón, además podrá sugerir las medidas tendientes a su perfeccionamiento que juzgue conveniente. Las autoridades cuidarán que las comisiones se integren y funcionen oportuna y normalmente (artículo 153-Y y J).

Los patrones deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas que se hayan acordado establecer o, en su caso, las reformas aprobadas, en un plazo de 15 días siguientes a la revisión o prórroga del contrato colectivo (artículo 153-N).

Menciona el artículo 153-Q los requisitos que deberán incluir los planes y programas:

- \* Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- \* Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- \* Precisar las etapas durante las cuales se impartirá capacitación y adiestramiento.
- \* Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de una misma categoría o puesto.

Cuando los trabajadores hayan aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias de habilidades laborales, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a fin de que registre las constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades (artículo 153 T y 539).

Asimismo, en el caso de que un trabajador se niegue a recibir la capacitación o el adiestramiento, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentación de dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales (artículo 153-U).

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, las listas de las constancias que hayan expedido, siendo estas constancias de habilidades laborales un documento expedido por el capacitador, con el cual acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación, los cuales surtirán efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa a la que se le haya proporcionado la capacitación o el adiestramiento (artículo 153-V).

#### ***2.4.1. Cambios en las Disposiciones Generales aplicadas en el Marco Normativo de la Capacitación y Adiestramiento.***

“El 31 de Mayo de 1995 se publica el Plan de Desarrollo 1995-2000 estableciendo que se facilite y fomente la actividad productiva a través de la reducción de los requisitos y tramites que deben cumplir las empresas.”<sup>5</sup>

El 7 de Enero de 1997 el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales menciona la necesidad de simplificar el procedimiento administrativo de registro legal en materia de capacitación y adiestramiento.

En base a los antecedentes mencionados, la Dirección de Capacitación y Productividad (Dependencia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social) decide realizar algunas modificaciones y cambios en materia de capacitación y adiestramiento, por lo que el 18 de abril de 1997 se publicó en el Diario Oficial de la Federación los nuevos criterios generales con sus correspondientes formatos para la realización de tramites administrativos en el campo de la capacitación y adiestramiento, tales criterios se aplican en base a los siguientes artículos:

“Artículo 1º. Constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 2º. Presentación de Planes y Programas de Capacitación.

Artículo 3º. Constancias y listas de habilidades laborales.

Artículo 4º. Solicitud y autorización de agentes capacitadores externos.”<sup>6</sup>

#### **Artículo 1º. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.**

Dentro de las nuevas disposiciones que se contemplan en el primer artículo se encuentran:

1. Quedan definidas las atribuciones y responsabilidades de la Comisión Mixta de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores así como de sugerir las medidas tendientes a perfeccionar conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

---

<sup>5</sup> *Diario Oficial de la Federación, 18 de Abril de 1997. Pág. 32-37*

<sup>6</sup> *Ibidem Pág. 33-37*

2. La integración de la Comisión Mixta se constituirá de manera bipartita y paritaria, el número de sus integrantes y base de funcionamiento se determinará de común acuerdo por el patrón y los trabajadores o el patrón y el sindicato del contrato colectivo o administrador del contrato ley.

Por necesidad que tenga la empresa y sea convenido por las partes en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupa podrá constituirse más de una comisión mixta o bien, conformar subcomisiones mixtas.

3. Deja de ser obligatorio el registro de estas comisiones ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) por lo que cada empresa deberá "mantener en sus registros internos la información requerida por la Secretaría respecto a la integración de las comisiones mixtas conforme al formato DC-1 (ANEXO 1). La Secretaría podrá solicitar, en cualquier momento, la presentación de dicho formato, así como la información de las bases generales del funcionamiento y las actividades de los últimos 12 meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes."<sup>7</sup>

Por lo que respecta a la presentación de Planes y programas de Capacitación y Adiestramiento (Artículo 2º) se establecen las siguientes cláusulas:

1. Se define a los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento como "el conjunto de acciones específicas que permitan entender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, para prevenir riesgos de trabajo o incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador."<sup>8</sup>

2. El siguiente criterio establece:

A) Se confirma que todo Plan y programa de Capacitación deberá hacerse tomando en cuenta las necesidades de formación de la totalidad de los puestos y niveles de trabajo de la compañía, considera y valida la inducción a la empresa como una de las modalidades de la Capacitación del empleado.

B) Continua vigente la posibilidad de que los Planes y Programas podrán formularse en tres modalidades.

---

<sup>7</sup> *Ibidem.* Pág. 34

<sup>8</sup> *Ibidem.* Pág. 36

\* Específicos: Diseñados al interior y para cada empresa en particular.

\* Comunes: Elaborados por un grupo de empresas con problemas de capacitación similares.

\* Sistemas Generales: Organizados para una rama económica determinada.

C) Se mantiene la anterior disposición en cuanto a los 4 años que podrán tener vigencia los Programas y Planes de Capacitación, situación que no es recomendable ante los constantes cambios que se viven.

D) La capacitación podrá ser desarrollada por el personal propio instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a sistemas generales de Capacitación y Adiestramiento.

E) De ser necesario, el Plan Y programa podrá incluir los cursos y/o eventos de capacitación que sean impartidos por proveedores, tanto de bienes como de servicios de la empresa, así mismo podrán considerarse como reconocidos por la Secretaría los cursos que se hayan recibido en el extranjero o impartidos por extranjeros, esto por cualquiera de sus empleados.

3. Continúa vigente el reconocimiento de que todo trabajador o patrón, cuando impartan cursos en programas comunes, serán considerados "agentes capacitadores internos".

4. Queda establecido que la Secretaría dará la asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los Planes y Programas, a petición expresa de las propias empresas.

5. Continúa vigente el formato DC-2 (ANEXO 2) para las altas y registros de los planes y programas de las respectivas empresas.

Para este punto la Secretaría agilizará la respuesta en un plazo máximo de 5 días, pero se reserva el derecho de hacer visitas de supervisión respecto a los objetivos, metodología, contenidos, puestos de trabajo y personas que se están capacitando de cada empresa.

6. Los sistemas generales de capacitación deberán ser registrados con base en el formato DC-2B (ANEXO 3) donde la secretaria se compromete a emitir su contestación en un plazo máximo de 5 días.

En el Artículo 3° se establece lo referente a las constancias y lista de habilidades laborales:

1. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos.

2. La expedición de este documento se regirá por los siguientes criterios:

A) La empresa sólo expedirá constancias cuando se trate de eventos o cursos internos, en caso contrario será obligación de los instructores, despachos, instituciones externas otorgar los mismos.

B) La Comisión Mixta de capacitación de cada empresa tendrá que conformar su validez, es decir, será responsable de la Comisión la transferencia de los eventos desarrollados.

C) Deberán ser entregadas a los trabajadores en un plazo máximo de 20 días hábiles siguientes al término del evento.

D) Para su expedición se utilizará el formato DC-3 (ANEXO 4).

3. La empresa deberá dar a conocer a la Secretaría las listas de constancias expedidas a los trabajadores dentro de los 20 días al término de cada año, así mismo conservar copia de cada una de las constancias y de las listas expedidas y registradas, respectivamente para ello se utilizará el formato DC-4 (ANEXO 5).

Artículo 4°. Agentes Capacitadores.

1. Los agentes capacitadores pueden ser personas físicas o morales.

2. Son considerados agentes capacitadores las instituciones, escuelas u organismos especializados (despachos de asesoría y consultoría) que cuentan con un equipo y/o personal para impartir capacitación, así mismo, también se consideran agentes a los instructores independientes.

3. Todo agente capacitador deberá contar con su alta ante la Secretaría y con el registro de cada uno de los cursos o programas que se considere apto para impartir.

Cada institución que cuente con plantilla de instructores internos deberá estar segura de la capacidad y ética, así como el desempeño profesional que tenga sus respectivos instructores, siempre y cuando sean contratados con la mediación de sus servicios.

4. Toda modificación de contenidos deberá hacerse saber a la Secretaría mediante los formatos respectivos.

5. Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de Capacitación y Adiestramiento a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema.

6. La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en presente acuerdo, en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

La revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando el derecho de audiencia correspondiente o en sus oficinas respectivas en los formatos DC-5 (ANEXO 6).

Las listas de constancias labores podrán presentarse en discos de computadora en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales respetando las características de dicho formato, en un disquete de 3.5 pulgadas.

Todas estas nuevas normatividades expuestas en los formatos DC-1 al DC-5 están caracterizados por la mayor flexibilidad, en donde otorgan libertad, sin olvidar que ante la Secretaría deberán contribuir a la mejora del aspecto o proceso a educar, actualizar, cambiar y especializar a todo factor humano.

## **2.5. Importancia y Problemática de la Capacitación.**

El llevar a cabo la Capacitación implica que se afectarán todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar la habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo.

Es importante aplicar la capacitación porque sin ella las actividades ha realizar en primer instancia no se llevarían a cabo con eficiencia esperada y con la optimización de tiempos para realizar esa tarea.

Por lo tanto, el profesor Siliceo Aguilar Alfonso menciona puntos importantes que se dan al aplicar a la capacitación, los cuales son:

- 1.- Dar información de como hacer el trabajo.
- 2.- Tareas más fáciles de ser llevadas a cabo.
- 3.- Mejorar la calidad de trabajo de cada individuo.
- 4.- Alcanzar estándares de calidad establecidos.
- 5.- Productividad total ( óptimos resultados ).
- 6.- Prevenir actos y riesgos de trabajo, mejorando así la seguridad dentro de la organización reduciendo posibles costos.
- 7.- Para dar cumplimiento a las obligaciones legales, evitando posibles sanciones .
- 8.- Desarrollar el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del individuo y la organización en general.

### **Problemática**

La Capacitación en México ha vivido una serie de situaciones que durante muchos años y hasta la actualidad impiden que esta se aplique adecuadamente, como son:

- 1.- La mayoría de las empresas mexicanas consideran a la capacitación como un gasto y no como una inversión.
- 2.- Escasa preparación, experiencia y conocimientos de la persona encargada de planear y estructurar los sistemas de capacitación conllevando a una deficiente planeación de la misma:

Diagnóstico de necesidades de capacitación mal aplicado.

Procedimientos mal diseñados.

Programas ineficientes.

- 3.- Gran parte de las empresas mexicanas cuentan con una mala solvencia económica que impide que los programas de capacitación se lleven a cabo.

Al cambiar la ideología de las personas involucradas para llevar a cabo este proceso (Directores, Gerentes, Gobierno, Instructores internos y externos, así como todo el personal que integra la organización), los cambios se darán propiciando un beneficio en los individuos y consecuentemente en toda la organización.

## **2.6. Premisas Básicas de la Capacitación.**

“ El papel que juega la capacitación es determinante, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión”.<sup>9</sup>

Los puntos verdaderamente importantes a considerar, son aquellos que involucran a un sistema completo, ya que se interrelacionan, tal es el caso de los siguientes elementos:

- a) El factor humano
- b) Conocimientos
- c) Preparación
- d) Capacitación adecuada
- e) Ejecución

La carencia de alguno implicaría que una buena capacitación no se llevaría a cabo ya que aunque tenemos al elemento esencial (Recurso humano), el cual requiere obtener los conocimientos, la preparación y la capacitación para ejecutar eficientemente su trabajo.

“ Una forma especial de ver esto es lograr independencia, soberanía, crecimiento y salir del rezago en que vivimos, la educación es el camino, el tema sigue siendo un reto, pues aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta que los empresarios, directivos y líderes sindicales mexicanos tengan una concepción más sana, más de fondo, más educativa, más estratégica de lo que esta función significa; el adiestramiento, la capacitación, el entrenamiento, la formación de personal, todos estos conceptos requieren de una revisión y de un manejo vivencial más profesional se concentran en seis premisas básicas, estrategias necesarias para alcanzar un mayor nivel de madurez en materia de educación en todo tipo de empresas.

Se enumerarán las seis premisas antes mencionadas:

1.- Más que una función encomendada a un departamento, ya sea de relaciones industriales o recursos humanos, la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación.

---

<sup>9</sup> *Silico Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág. 56*

2.- Toda empresa debe de realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, siguiendo un modelo científico, es decir no vamos a saber que se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por lo tanto no se va a poder realizar ningún evento de capacitación, en el capítulo siguiente se tratará más a fondo este tema ya que para diagnosticar hay que conocer la situación real.

3.- Los programas de capacitación se deben de entender como una inversión más que como un gasto o un costo, esto es que los empresarios vean una nueva filosofía en materia de capacitación, una inversión estratégica y rentable en corto, mediano y largo plazo. En muchas ocasiones no se ve así ,. prefieren no pagar y no llevar a cabo esta capacitación, perder tiempo, no obtener una buena productividad, productos de mala calidad y hasta el final consideran que se tiene que preparar a la gente".<sup>10</sup>

Para ejemplificar este punto, se muestra el siguiente cuadro:

#### Consecuencias de una Inversión en la Capacitación



<sup>10</sup> *Ibidem.* Pág. 57

4.- "Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos están involucrados en ella, desde el Director General que debe ser verdadero líder de la capacitación y su primer promotor.

5.- Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos, aceptar instructores externos), muchas ocasiones el utilizar únicamente a uno de estos hace que los empleados vean una monotonía y su desempeño no sea completo, hay que variar nuestras técnicas de capacitación para lograr siempre los éxitos esperados.

6.- Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse a tres dimensiones educativas:

a) Uno eminentemente técnica que rescinde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño.

b) Administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados.

c) La dimensión humana que le permite conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional".<sup>11</sup>

Para ampliar estas dimensiones educativas, trataremos uno más que por norma actualmente se da a conocer en diversas empresas:

**Calidad:** Es concientizar a las personas en que deben hacer bien las cosas a la primera. En los últimos años, la palabra calidad ha estado de moda, sin embargo para poderla aplicar, ya sea en nuestra propia forma de vivir y/o en las organizaciones requiere de concientización social para llevarla a cabo.

---

<sup>11</sup> *Ibidem.* Pág. 57-58

## 2.7. Responsabilidades y Propósitos de la Capacitación.

El dejar que alguien tenga a su cargo todo tipo de responsabilidades va en contra de nuestro propio conocimiento administrativo, situación que se presenta en el área de capacitación, donde se piensa que la persona encargada del área es la única responsable de ver que todo el personal se encuentre capacitado para desempeñar su labor, sin embargo esta responsabilidad es de todo aquel que tenga a su cargo subordinados y se preocupe por mantener al personal capacitado reportando al área de tal necesidad. "El esfuerzo educativo no sólo es asunto y responsabilidad de los especialistas en la materia, si no de todo aquel que tenga personal a su cargo".<sup>12</sup>

Una manera radical de difundir o aplicar las responsabilidades es sin duda alguna adquirir un compromiso de enfrentar permanentemente las situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, la empresa mexicana por lo tanto se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. "Promover, el conocimiento es indudablemente, uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, esto constituye en una de las responsabilidades esenciales".<sup>13</sup>

"Conocer a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor".<sup>14</sup> Implica acrecentar las responsabilidades citadas por cada individuo.

Determinadas las responsabilidades organizacionales como directivas y empleados, se puede describir cuales son los propósitos de la capacitación. "Con base a la experiencia práctica profesional , se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito de este punto dependerá del grado de sensibilización y concientización que se haga.

2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones que han constituido el cambio de conducta del capacitado, es indiscutible la efectividad en el aprendizaje, así como apoyar a los cambios que llevan a aceptar y a mejorar como individuos-organización.

---

<sup>12</sup> *Ibidem.* Pág. 28

<sup>13</sup> *Ibidem.* Pág. 26

<sup>14</sup> *Ibidem.* Pág. 28

### 3.- Elevar la calidad del desempeño.

Indicar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de la capacitación técnica, humana o administrativa.

### 4.- Resolver problemas.

Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos, la alta dirección debe enfrentar la necesidad de resolverlos a través de estos elementos.

### 5.- Habilitar para una promoción.

Hay que motivar por medio de la práctica al realizarse de manera sistemática, se apoya en programas de capacitación que permite que la política de promociones sea una realidad al habilitar integralmente al individuo.

### 6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.

### 7.- Actualizar conocimientos y habilidades.

Un constante reto directivo consiste en alentar las nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva, los cambios tecnológicos son un buen plan de mejoramiento.

### 8.- Preparación integral para la jubilación.

Este es otra forma de entender a la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también bien denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades".<sup>15</sup>

Como todo buen propósito lo importante es llevarlo a cabo y no dejarlo en el olvido, hay que actuar si realmente deseamos mejorar nuestra responsabilidad social. Los anteriores propósitos están sustentados en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-f donde se señalan como objetivos que persigue la capacitación.

## **2.8. Diferentes Métodos de Otorgar la Capacitación.**

El principal responsable de la capacitación es el jefe directo, la capacitación debe de entenderse en dos aspectos fundamentales a saber:

"La capacitación en aulas.- Es la que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados, conocido también como capacitación residencial, colectiva o grupal.

La capacitación en el trabajo.- Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiana, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

Se debe de tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de capacitación, no sólo el jefe de la unidad, pues si este carece de apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos nunca se lograrán buenos resultados.

Entrenamiento o capacitación individual.- El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades, que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.

Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación. Capacitación externa.- Debido a las limitaciones que una empresa puede tener algunas empresas envían, a sus empleados a tomar cursos fuera ya que existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

---

<sup>15</sup> *Ibidem.* Pág. 29-32

Ubicación en la administración general.- Encuadra dentro de la interesante función de integración y más concretamente de la administración de personal o relaciones industriales o recursos humanos, la educación es una función que coadyuva directamente para mantenerse en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración además de su propio objetivo educativo.

Algunos investigadores han comprobado que a través de la capacitación, adiestramiento y desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados".<sup>16</sup>

### 2.9. Necesidad de establecer un Sistema para la Administración de la Capacitación.

Para entender el desarrollo del presente punto se comenzara conceptualizando el sistema como: El conjunto de elementos que se interrelacionan a pesar de ser distintos entre si, pero que deben mantenerse estrechamente relacionados para alcanzar objetivos comunes.

Analizando el concepto anterior se puede deducir que un sistema por contener elementos que son distintos entre si pueden ser estudiados y desarrollados por separado sin perder de vista que tienen que alcanzar objetivos comunes.

Dentro de las organizaciones existen sistemas implantados, necesarios para el funcionamiento de las empresas, por ejemplo:

- Sistemas de Nóminas.
- Sistemas de Seguridad.
- Sistemas de Producción.
- Sistemas de Calidad.
- Sistemas Computacionales.

Por mencionar algunos, sin embargo para que la capacitación funcione dentro de la organización es preciso que se implante un sistema que permita administrarla.

"Las principales ventajas de implantar un sistema son:

\* Capacidad de integración de elementos aislados, los cuales se canalizan a alcanzar objetivos comunes.

---

<sup>16</sup> *Ibidem.* Pág. 38-40

- \* Capacidad para coordinar esfuerzos y evitar duplicidades.
- \* Capacidad para satisfacer la programación y presupuestación de las actividades empresariales y las de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos.
- \* Capacidad de evolución acorde a los avances tecnológicos y la modernización del aparato productivo (cambio).
- \* Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos.
- \* Capacidad de planeación, organización, operación y control de los procesos.”<sup>17</sup>

Con el fin de mantener una coordinación precisa entre el conjunto de elementos diferentes que integran un sistema es conveniente implantar en la capacitación un enfoque por sistemas

“El enfoque por sistemas tiene entonces capacidad de análisis ecléptico ya que se apoya con instrumentos cualitativos de las ciencias sociales, administrativas o económicos, así como de las ciencias exactas.

Es sistemático (metódico, coherente y analítico) por naturaleza racional.

En conclusión, este enfoque es idóneo para los modelos de capacitación, porque permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema (supra y subsistemas) y también identificar y establecer las conexiones o anexos entre estas partes.

También permite identificar y no perder de vista las metas y objetivos de la capacitación y estar en posibilidad de verificar que las tareas que se realicen y se orienten hacia la persecución de estos, sin que se distraigan o gasten recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto o establecido”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Reza Trosino, Carlos. Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Pág. 41-42

<sup>18</sup> *Ibidem*. Pág. 42-43

### **2.9.1. Los Participantes en el Sistema.**

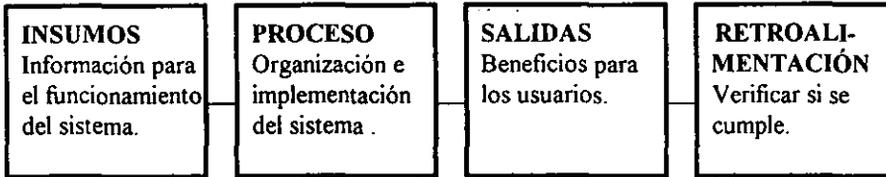
Para que el sistema sea funcional, independientemente de la estructura organizacional, es necesario la colaboración de:

- a) **La Dirección y Subdirección** encargados de establecer la política de capacitación y autorizar los planes y programas.
- b) **La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y Subcomisiones Mixtas** que se encontrara formada por representantes del patrón y de los trabajadores (bipartita) y por igual número (paritaria), quienes serán responsables de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación.
- c) **Todo el Personal de la Empresa**, es decir tanto sindicalizados como los no sindicalizados a quienes se les tiene que dar a conocer los grandes beneficios que recibirán de la aplicación del sistema de la capacitación para que adopten una actitud positiva con disponibilidad para participar.
- d) **El Departamento de Capacitación**, participando como el administrador del sistema, estructurando, implementando los procedimientos a seguir, así como la evaluación continua del sistema.
- e) **Instructores**, personas encargadas del proceso enseñanza-aprendizaje que pueden ser tanto internos como externos.
- f) **Instituciones**, que otorgan apoyo técnico y que son organismos que colaboran en el proceso como asesores y normativos, por ejemplo la Dirección de Capacitación de Productividad.

Es importante resaltar, que el sistema funcionará en la medida en que cada participante se de cuenta del papel tan transcendental en que esta involucrado y de la disponibilidad para participar de acuerdo a lo que le corresponda.

### 2.9.2. Elementos del Sistema.

Como se menciono anteriormente, el enfoque de sistemas es un proceso sistemático es decir, que esta compuesto por cuatro elementos relacionados y continuos, como se puede apreciar en el siguiente esquema:



Sin embargo para que estos elementos se desarrollen eficientemente se deben de diseñar subsistemas adecuados como los que se presentan en el siguiente punto.

### 2.9.3. Subsistemas Integrantes.

Son cuatro los subsistemas que intervienen de acuerdo a las necesidades de cada proyecto y que a continuación se especifican sus funciones:

#### “1. Planeación y Evaluación.

##### FUNCIONES

Se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino 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.

#### 2. Diseño y Producción de Materiales.

##### FUNCIONES

Recibe la información fundamentalmente 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.

### 3. Promoción y Ejecución.

#### FUNCIONES

Implementación de 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 cada proyecto.

### 4. Administración y Control.

#### FUNCIONES

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.”<sup>19</sup>

**La Planeación y Evaluación** son el punto de partida del sistema de Capacitación, donde se plantean los objetivos a alcanzar, la metodología a seguir y la revisión del sistema.

En el siguiente capítulo se desarrollara por un interés particular al subsistema base del sistema de capacitación: **La Planeación y Evaluación.**

---

<sup>19</sup> *Ibidem.* Pág. 47

### CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN



### **3.1. La base del Proceso: La Planeación de la Capacitación.**

Todo Plan se realiza con el objetivo de determinar ¿ Qué se va hacer ?.

Para ello, se aplican las etapas que forman a la Planeación, tales como:

**Presupuesto.**

**Procedimientos.**

**Políticas.**

**Programas.**

Todas enfocadas a la área de Capacitación, y como herramienta de apoyo el Diagnostico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), como apoyo para realizar los programas y finalmente la evaluación de los mismos.

Concepto:

“El Plan de Capacitación es: Una expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades de la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.”<sup>1</sup>

Si se quiere que un plan de capacitación sea llevado a cabo, necesita estar respaldado financieramente por los directivos, lo que se muestra a través de un presupuesto.

#### **3.1.1. El Presupuesto.**

Un presupuesto etimológicamente significa:

Pre: Antes de

Suponer: Hacer, Hechos.

Por lo tanto es, antes de lo hecho.

Concepto:

“El presupuesto es un plan esencialmente numérico, que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Reza Trosino, Carlos. Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Pág. 31

<sup>2</sup> Del Rjo González, Cristóbal. El Presupuesto. Pág. 1-7

Para que un presupuesto sea funcional, el responsable de realizar la planeación puede considerar los seis puntos que se muestran a continuación:

**“1. Conocimiento de la empresa es la base.**

**2. Exposición del plan.** Sus objetivos, organización, necesidades y profundidad, su contenido y forma varían de una entidad a otra.

**3. Coordinación para la ejecución del plan.** Manuales e instructivos, conocimiento del criterio, unificación, forma de manejo, objetivos.

**4. Fijación del periodo presupuestal.** Sincronización de actividades a través del director, responsable, según calendario.

**5. Dirección y vigilancia.** Según la naturaleza de la empresa.

**6. Respaldo directivo.** Supervisión y minucia continua en su realización, análisis y estudio de las desviaciones.”<sup>3</sup>

Un punto que es importante destacar, es que con el presupuesto se obtendrá una información eficiente y a tiempo sobre cuanto se tiene que invertir para llevar a cabo la capacitación, es decir cuantificar desde el equipo a utilizar, material didáctico, instructores internos y externos, el tiempo a utilizar, alimentos y hasta el transporte si es necesario.

De ahí la gran importancia de determinar en cifras en base a un presupuesto que sirva tanto a los responsables de planear la capacitación como a los directivos para la toma de decisiones.

### **3.1.2. ¿ Qué es un Procedimiento ?.**

Dentro de la planeación se encuentra un elemento que nos indica la manera de realizar y llevar a cabo la capacitación que es el procedimiento.

#### **Concepto:**

Un conjunto de actividades lógicas y cronológicas concatenadas entre si que nos llevan a un fin.

Dichas actividades, se pueden mencionar por escrito dentro de un documento o manual, el cual esta constituido por:

---

<sup>3</sup> *Ibidem. Pág. 1-14*

**A) Encabezado:**

- \* Nombre de la empresa
- \* Nombre del procedimiento
- \* Área en la que se aplica
- \* Número de procedimiento
- \* Fecha, Revisión y Páginas

**B) El Contenido:**

- \* Objetivos y campos de aplicación
- \* Definiciones
- \* Procedimiento
- \* Referencias
- \* Historia de cambios
- \* Anexos

**3. Pie:**

- \* Nombre, Fecha y firma de quien lo emitió
- \* Nombre, Fecha y firma de quien lo reviso
- \* Nombre, Fecha y firma de quien lo aprobó

Al establecer procedimientos se tienen las siguientes ventajas:

- Se describen las actividades que se tendrán que realizar para llevar a cabo el sistema de capacitación.
- Un control en las actividades asignadas en un período de tiempo.

- Se designan las funciones y responsabilidades que cada departamento y elemento humano tiene y/o esta involucrado para la aplicación de la capacitación.
- Si son aplicados contribuirán a que la capacitación logre cumplir con los objetivos para la que fue creada.

### **3.1.3. Concepto de Política.**

Delimitar el ¿ Quién?, ¿Para qué?, ¿Dónde?, ¿A través de qué?, significa establecer una anticipación de hechos por realizar.

#### **Concepto:**

Las políticas son Guías de acción que anticipan a hechos no establecidos.

#### **3.1.3.1. ¿ Porqué es necesario establecer Políticas ?.**

Con las políticas:

- \* Se establecen guías de acción.
- \* Una vez establecidas se dan a conocer a todo el personal para involucrarlo a participar.
- \* Sirven como un medio de comunicación escrito que se recomienda ubicar en lugares visibles.
- \* Para desarrollar un buen sistema de capacitación en beneficio del personal que deberá por derecho y obligación de respetar y aplicar las políticas.

Existen diferentes tipos de políticas que facilitarán la operación del sistema, por ejemplo:

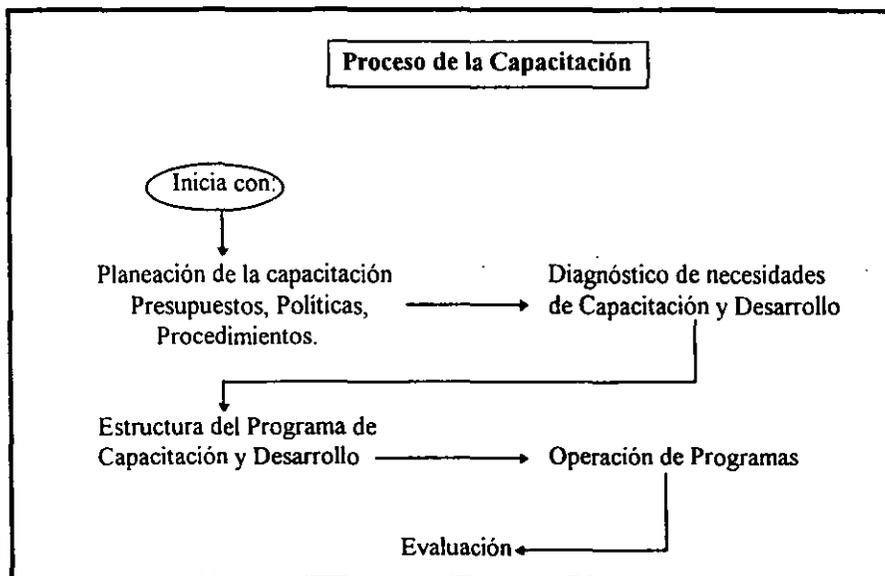
- Políticas para la operación.
- Políticas globales.
- Políticas específicas.
- Políticas para el coordinador de cursos o eventos.

- Políticas de instructores.
- Políticas para los participantes en los cursos o eventos.

Estas políticas ayudan a que se lleve a cabo cada una de las consideraciones antes expuestas, es decir son la parte fundamental para la operación del programa que se explicará en el punto 3.2.3.

### 3.2. Desarrollo del Proceso de la Capacitación.

Una vez que se ha establecido el presupuesto, las políticas y los procedimientos para aplicar el sistema de capacitación, se da inicio al proceso tal como se presenta a en el siguiente cuadro:



A continuación se explicará la primera fase del proceso:

### 3.2.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo (D.N.C.).

Toda organización esta compuesta por distintos puestos que son ocupados por el elemento más importante: **El Recurso Humano**.

Sin embargo, es necesario detectar las carencias que pueden llegar a tener y una manera que permite obtener esta información es a través del Diagnóstico de Necesidades.

“El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Proporciona el material necesario de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.”<sup>4</sup>

Cada trabajador debe poseer los conocimientos, habilidades, actitudes en la cantidad y calidad necesaria para desempeñar en forma óptima las tareas que exige su puesto.

#### **Concepto:**

“Un diagnóstico de necesidades es: una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, actitudes, habilidades, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto.”<sup>5</sup>

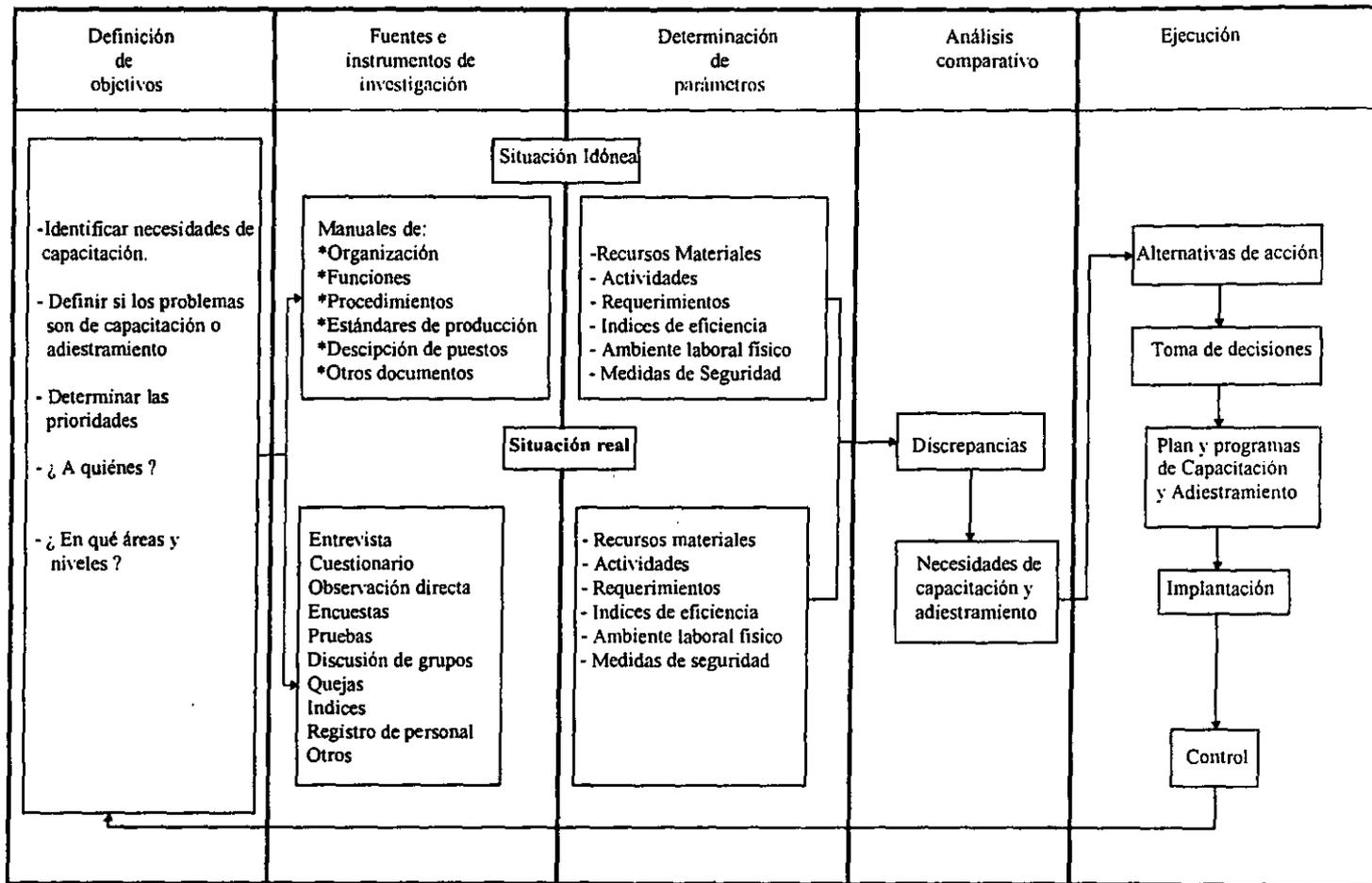
Se presenta un diagrama referente al diagnóstico de necesidades, el cual será explicado en el desarrollo del presente tema.

---

<sup>4</sup> *Reza Tosino, Carlos. Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Pág. 64*

<sup>5</sup> *Ibidem. Pág. 86*

**PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**



### 3.2.1.1. Objetivos del D.N.C.

Es fundamental realizar una investigación que sea veraz, concreta y real de cada necesidad que exigen las actividades del puesto, que con ayuda del D.N.C. podrá proporcionar información, descripción de los problemas existentes, permitiendo tomar decisiones correctas en materia de capacitación

Además se puede visualizar mejor las carencias por las cuales esta pasando algún departamento-individuos-organización.

Los objetivos que se pueden alcanzar aplicando el D.N.C. son:

- “a) Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de la empresa, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- b) Determinar las prioridades de capacitación del personal con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos o eventos detectados.
- c) Determinar los programas de capacitación.
- d) Obtener el total de puestos por departamento.
- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos requeridos por cada curso o evento a impartir.”<sup>6</sup>

Una herramienta que se puede utilizar para alcanzar dichos objetivos es el análisis y descripción de puestos, que se tratará más adelante.

---

<sup>6</sup> *Ibidem.* Pág. 66

### 3.2.1.2. Fases de la D.N.C.

Para aplicar el D.N.C. en las organizaciones es necesario seguir el siguiente proceso:

**1a. Etapa: Determinación de la situación ideal.**

**2a Etapa: Determinación de la situación real.**

**3a Etapa: Análisis comparativo.**

**4a Etapa Toma de decisiones.**

**1a. Etapa:** En esta etapa se señala el deber ser de cada puesto de trabajo lo cual debe estar documentado en manuales de organización, de análisis de puestos, descripción de puestos, manuales de procedimientos, políticas, etc.

“Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis, en este sentido se dividirán en recursos materiales, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente laboral físico y medidas de seguridad,”<sup>7</sup> por ejemplo: se tiene el puesto de coordinador de cursos de capacitación en el cual se aplican los anteriores estándares de análisis mencionados.

---

<sup>7</sup> *Ibidem.* Pág. 76

## RESUMEN DE SITUACIÓN IDÓNEA

### Puesto: Coordinador de cursos de capacitación

Recursos materiales	Actividades	Índices de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
Escritorio	Revisa el programa anual	Coordinar 8 cursos mensuales con un mínimo de asistencia de 20 personas por evento	Escolaridad: Licenciatura en áreas económico-administrativas	Oficina adecuada iluminada y ventilada	Controles de archivo archivo
Silla ejecutiva	Mantener contacto con las áreas de la empresa	Documentar los cursos para su registro y autorización ante la STPS	Edad: 25 a 45 años Sexo: masculino o femenino	Espacio para atender personas	Seguridad en puertas y
Archivero con tres gavetas tamaño oficina	Contratar Instructor	Tabular la evaluaciones de los cursos, sin error	Aspectos físicos: buena presentación	Clima de trabajo agradable	Resguardo de información confidencial
Línea teléfono.	Reservar aula				
PC 486 con disco duro de 80 megas	Pedir apoyo logist. Instrumentar curso		Habilidades: Capacidad para tomar decisiones, creativo, asertivo, alto nivel de relaciones públicas		
Impresora	Monitorear su desarrollo				
Programa anual	Documentar el curso				
Formato y papelería especializada	Evaluarlo				

Es importante reafirmar que la información que se presenta en este puesto se obtuvo de los manuales que se mencionaron al comienzo de la etapa.

**2a. Etapa:** El fin de esta etapa es precisar el es y se hace, esto quiere decir que ahora en la situación real se analizará a cada una de las personas que ocupan un puesto, para obtener la información se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- “1. Entrevista.
2. Cuestionarios.
3. Pruebas de desempeño.
4. Corrillos.

La **entrevista** es un interrogatorio que permite conocer por medio de un diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico.

El **cuestionario** es una modalidad de la entrevista, aunque su aplicación puede ser autodeterminante, es descrito en un impreso, sin embargo limita la capacidad de expresión del entrevistado.

Las **Pruebas de desempeño** son exámenes diseñados con base en las descripciones de puesto o profesiogramas, miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo.

**Corrillos** es la técnica ampliamente participativa, en la cual los integrantes por medio de algún ejercicio estructurado, previamente elaborado, proporcionan la información necesaria para satisfacer sus necesidades, ejemplo la Comisión Mixta de Capacitación, los círculos de calidad en ellos se estudian diversas problemáticas de la empresa, es importante señalar que el análisis deberá hacerse con base en los mismos seis estándares de análisis.”<sup>4</sup>

Siguiendo con el ejemplo anterior, tendríamos el siguiente cuadro resumen:

---

<sup>4</sup> *Ibidem.* Pág. 82

## RESUMEN DE SITUACIÓN REAL

**Puesto: Coordinador de cursos de capacitación**

Recursos materiales	Actividades	Índices de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<p>Escritorio</p> <p>Silla ejecutiva</p> <p>Archivero con tres gavetas tamaño oficina</p> <p>Línea teléfono.</p> <p>PC 486 con disco duro de 80 megas</p> <p>Impresora</p> <p>Programa anual</p> <p>Formato y papelería Especializada</p>	<p>Revisa el programa anual</p> <p>Mantiene contacto con las áreas de la empresa</p> <p>Contrata Instructor</p> <p>Reservar aula con anticipación</p> <p>Pedie apoyo logist.</p> <p>Instrumenta el curso (deficientemente)</p> <p>No monitorea su desarrollo</p> <p>Documentar el curso fuera de oportunidad.</p> <p>No evalua.</p>	<p>Coordinar 4 cursos mensuales con un mínimo de asistencia de 12 personas por evento</p> <p>Documenta los cursos para su registro y autorización ante la STPS fuera de tiempo.</p> <p>No tabula la evaluaciones.</p>	<p>Escolaridad: Licenciatura en Relaciones Comerciales</p> <p>Edad: 35 años</p> <p>Sexo: masculino</p> <p>Aspectos físicos: presentación no deseable.</p> <p>Habilidades: Poca certeza para tomar decisiones, creativo, bajo nivel de relaciones públicas</p>	<p>Oficina adecuada iluminada y ventilada</p> <p>No tiene espacio para atender a personas</p> <p>Clima de trabajo pesado</p>	<p>No hay controles archivo</p> <p>No Seguridad en puertas.</p> <p>No hay Resguardo de información confidencial</p>

**3a. Etapa:** Una vez que se ha obtenido lo ideal y lo real, es decir, el deber ser y el es, se procede a realizar con precisión una comparación entre ambas situaciones con el fin de obtener las desviaciones que se presenten.

**4a. Etapa:** Finalmente la información que se obtiene de la comparación servirá para determinar exactamente las necesidades de capacitación de los trabajadores y tomar las decisiones para la programación destinada a otorgar dicha capacitación.

### **3.2.1.3. Análisis y Descripción de puestos como una herramienta fundamental para desarrollar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

Una herramienta que ayuda a realizar el D.N.C. ya que es el documento interno de la organización que contiene una serie de datos importantes considerados como la materia prima, son el análisis y descripción de puestos.

Por **Análisis de puestos** se considera: como el proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar, mediante ciertas técnicas como la observación, entrevista, cuestionarios e informes técnicos, las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

**Descripción de puestos:** Documento en el que se encuentra concentrada la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis de puesto. Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo y las actividades y aptitudes requeridas para desempeñarlos correctamente.

Para poder realizar el análisis del puesto es importante que se cuente previamente con un catálogo de puestos de toda la organización, con el fin de observar a que puestos se va hacer dicho análisis, un ejemplo se puede observar en el ANEXO 7.

“El contenido de la descripción del puesto puede variar de acuerdo con los diseñadores que lo formulen, la descripción puede contener:

- 1. Título o nombre.** Denominación del puesto, incluyendo su clave interna de identificación, su lugar de ubicación, el área de adscripción. a quién o a quienes reporta y cuáles son los puestos dependientes.
- 2. Propósito u objetivo.** La tarea es un acto o secuencia de actos, dirigidos hacia el alcance de una meta.
- 3. Alcance y responsabilidades.** Incluyendo aquellas funcionales, administrativas y las de relaciones.

4. Niveles y grados de autoridad del puesto. Responsabilidad en la toma de decisiones.

5. Criterios y estándares de desempeño.””

Al aplicar el análisis y descripción de puestos se obtendrán evidencias reales de las necesidades de capacitación para el personal.

---

” *Ibidem.* Pág. 15-16

### **3.2.2. Estructuración del Programa de Capacitación y Adiestramiento.**

Para poder realizar los programas de capacitación es necesario tener una serie de datos sobre las necesidades de capacitación, información que es proporcionada por el D.N.C.

Es importante tener en cuenta un concepto sobre programa, con el fin de comprender mejor el siguiente tema, por lo que un programa es:

#### **Concepto:**

Un instrumento de la planeación donde se establece una serie de actividades a realizar en determinado tiempo para llegar a un fin.

Por lo tanto:

“Un programa de capacitación es: Conjunto de tácticas a seguir para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, cuya reunión constituye un plan.”<sup>12</sup>

Un programa de capacitación se estructura en base a las siguientes consideraciones:

#### **A) Analizar las Necesidades de Capacitación.**

- \* Realizar un inventario de recursos humanos detallando lo mejor posible las necesidades de capacitación a satisfacer.
- \* Clasificar los departamentos, puestos y personas a capacitar.
- \* Determinar tipos de cursos, eventos y actividades a programar.
- \* Estructurar contenidos similares para grupos con necesidades parecidas.

#### **B) Considerar las siguientes fases para su elaboración.**

- \* La redacción de objetivos.
- \* La selección de técnicas y materiales de apoyo.
- \* La organización e integración del curso.
- \* El tiempo y lugar en que se lleva a cabo el curso.

---

<sup>12</sup> *Ibidem.* Pág. 32

\* Los recursos (\$) destinados a la realización del evento.

\* El nombre(s) de los instructores con su respectiva guía y contenido del curso.

### C) El aspecto legal.

Considerar el cumplimiento que determinen las instituciones Gubernamentales (S.T.P.S., Dirección de Capacitación y Adiestramiento), como el llenado de formatos legales y los requisitos que señala el artículo 153-Q de la Ley Federal del Trabajo.

#### 3.2.2.1. Contenido del Programa de Capacitación y Adiestramiento.

El contenido principal del programa de capacitación puede estar constituido por cuatro elementos:

1) **Su presentación.** Donde se realiza una descripción breve del contenido del programa con sus principales características.

2) **La planeación estratégica.** El ¿Cómo? alcanzar los objetivos utilizando las políticas generales y específicas.

3) **Análisis de la situación actual del sistema de capacitación.** Estudiar cada parte que pueda afectar al sistema como pueden ser los autores involucrados: empleados, ejecutivos, gobierno, instructores internos y externos, los avances tecnológicos, actitudes laborales, etc.

“4) **La programación de cursos, eventos o actividades.** Es la calendarización de todos los programas clasificados con base en las necesidades de la empresa considerando un lapso ya sea mensual, trimestral, semestral. Contendrá los eventos y participantes, los posibles instructores”<sup>13</sup>, el costo y lugar a aplicarse, el mes, duración y observaciones.

Una vez que se ha observado lo básico que debe de contener un programa, se prosigue a prepararlo por lo que se recomienda seguir los siguientes pasos:

a) Conocer el marco normativo, plantear los objetivos, alcances y obstáculos.

b) Analizar la detección de necesidades de capacitación (DNC) para elaborar un informe que sea el punto de partida.

---

<sup>13</sup> *Ibidem*. Pág. 34-35

c) Determinar el número de participantes que incluirá cada programa, así como los cursos y temas, plantear las alternativas para otorgarlos como pueden ser a través de: Conferencias, lecturas, becas, cursos externos e internos, etc.

d) Hacer un estudio enérgico sobre los instructores ya sean internos o externos con el fin de contemplar la metodología que utilizarán, así como el material didáctico, su disposición, etc.

e) "Carta Descriptiva. La carta descriptiva o guía didáctica, es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos, sugiere las actividades institucionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular. Los principales elementos a considerar en su elaboración son: objetivos genéricos y específicos, la desagregación del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas, actividades de aprendizaje a realizar, apoyos didácticos, instrumentos de evaluación que se aplicarán y tiempo empleado total para el curso y para el alcance de cada uno de los objetivos específicos.

La carta descriptiva, nombre de aceptación generalizada, es un plan de estudio que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción porque:

\* Concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que requieran al máximo relieve.

\* Asegura que se tenga en cuenta los cursos disponibles y que utilicen al máximo, esto vale, especialmente para uno de los recursos de entrenamiento más escasos: el tiempo.

\* Ofrece un medio para verificar que nada se haya pasado por alto.

f) Coordinación de eventos. Una buena coordinación de eventos contempla aspectos relacionados con:

\* La calendarización.

\* Los recursos económicos y materiales.

\* La promoción."<sup>14</sup>

Una vez que se ha estructurado el programa precede su aplicación, observando su operación lo que se tratara a continuación.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*. Pág. 37-41

### **3.2.3. Operación de los programas.**

Los siguientes lineamientos (Políticas) son la base que sirve para aplicar la operación del programa cuyo "objetivo consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas.

A continuación se describen algunas políticas que facilitarán la operación de cualquier programa a desarrollar.

#### **Políticas para la operación.**

- \* Los calendarios de los proyectos deben ser conocidos al detalle por los 4 subsistemas para facilitar su coordinación.
- \* Para hacer efectiva la coordinación de eventos, se informará a todos los posibles actores involucrados, con la suficiente antelación.
- \* Los mecanismos de concentración de información deberán ser simples y expeditos a fin de que puedan operarse sin mayores dificultades.
- \* La aplicación de los instrumentos de evaluación deberá sujetarse a las normas establecidas con anticipación.
- \* La recolección de información y su procesamiento deberá sujetarse a los lineamientos de planeación y evaluación.
- \* La retroalimentación a los tomadores de decisiones deberá hacerse con toda oportunidad."<sup>15</sup>

Hay que recordar que las políticas se realizan de acuerdo a las necesidades de cada organización, así que éstas solamente ayudarán al lector para llevar a cabo sus propias políticas.

"El manual de políticas. Una de las herramientas de mayor utilidad porque son el conjunto de normas o guía de funcionamiento al orientar a la ejecución de las actividades, algunas políticas son:

---

<sup>15</sup> *Ibidem.* Pág. 53,55

### **Políticas globales.**

- \* La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa, se constituye en un principio básico de la función de administración de personal.
- \* Todos los programas y actividades que se emprendan, estarán sustentados en los diagnósticos de necesidades de capacitación, en el avance de la tecnología, en las modificaciones estructurales y organizacionales, en el cambio o actualización de los procesos productivos y en la inducción del personal.
- \* El programa de capacitación se estructurará con proyectos cuya vida se establecerá en función de las necesidades de capacitación que atienda y del presupuesto que se destine a este fin.
- \* La capacitación es un elemento fundamental para el sistema de cobertura de plazas, vacantes y escalafón.
- \* La validación y certificación de la empresa, será responsabilidad del sistema encargado y de los instructores participantes.

### **Políticas específicas.**

- \* La programación de los cursos de capacitación, deberán basarse, invariablemente, en estudios previos de detección de necesidades de capacitación por área, puesto y persona ocupante del mismo.
- \* Los cursos de formación profesional o de entrenamiento en el puesto deberán tener preferencia y basarse en las descripciones de puestos.
- \* Todo evento de capacitación que pretenda realizarse por cualquier otra área de la empresa, deberá contar con el consentimiento del sistema de capacitación, para que lo presenten.
- \* La programación de cursos deberá comprender eventos internos y externos, dentro de la jornada y fuera, cuando sea el caso, con instructores internos o externos, con la finalidad de buscar el completo desarrollo de los recursos humanos de la empresa.
- \* El programa de capacitación deberá contener, en forma equilibrada, cursos/eventos/actividades dirigidos a transmitir conocimientos, desarrollar destrezas y modificar actitudes en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.
- \* El programa general de capacitación deberá formularse durante los dos últimos meses del año anterior a su vigencia.

\* La programación general de capacitación abarcará un año natural y será revisada y ajustada bimestralmente.

\* Los cursos/eventos, que por exceso de demanda tengan que impartirse nuevamente, se programarán en fechas que no interfieran con el calendario establecido de actividades.

\* La modificación a los programas sólo podrá efectuarse con la autorización del área encargada de la administración del sistema de capacitación.

\* La comisión mixta de capacitación, deberá cumplir todas las funciones que tiene establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

#### **Políticas para el coordinador de cursos / eventos.**

\* Deberá llevar un control estricto de inscripción por curso, con el fin de poder determinar la programación de cursos de mayor demanda y saber con anticipación el número de posibles participantes a los cursos.

\* Seleccionará a los participantes a los cursos, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación.

\* El coordinador deberá tener preparado una semana antes del inicio del curso: la lista de asistencia, el material de estudio para los participantes y las evaluaciones que se aplicarán en los cursos.

\* Deberá inaugurar el curso, presentando al instructor y dando la bienvenida a los participantes, recordándoles el porcentaje mínimo de asistencia, el horario, la puntualidad requerida, aplicación de evaluaciones y entrega de constancias y diplomas.

\* El coordinador deberá proporcionarle al instructor la constancia de habilidades laborales correspondiente a fin de que la firme debidamente.

\* El coordinador clausurará el curso y supervisará la aplicación de las evaluaciones y entrega de las cartas constancias.

\* Controlará por curso la siguiente información: Nombre del curso, duración, dirigido a, horario, fecha de inicio, de terminación, lugar donde se impartió, instructor, curriculum del instructor, programa y objetivo del curso, registro de instructores, archivo de notas que se entreguen a los participantes, fichas de inscripción, memoranda diversa, constancias de habilidades laborales.

\* El coordinador llevará un control, por áreas, de las personas que han asistido a los cursos, con el fin de formular un reporte semestral que se enviará a cada una de ellas, anexando el presupuesto ejercido y por ejercer.

### **Políticas de instructores.**

\* Podrán participar como instructores de la empresa todos aquellos empleados, tanto de base como de confianza que sean expertos en las labores que se desarrollan en sus áreas o que tengan un amplio conocimiento sobre la materia que deseen impartir.

\* El instructor deberá de respetar el compromiso adquirido con el área de capacitación para fungir como tal dentro de las normas establecidas.

\* El instructor deberá de acudir a todos los eventos relacionados con la actividad que desarrolla, siendo informado con oportunidad por parte del área de capacitación.

\* El instructor al inicio del curso deberá recibir de su coordinador lista de asistencia y fichas de inscripción.

\* El instructor deberá recibir de su coordinador a los 10 días de haber concluido el curso, carta de agradecimiento por su participación y las evaluaciones que haya obtenido por parte de los participantes.

### **Funciones de instructores.**

Instructor: Es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellas.

Instructor interno: Es aquel que independientemente de sus labores cotidianas de trabajo, capacita o adiestra a otros trabajadores o compañeros de la empresa, en los términos establecidos en las condiciones generales de trabajo, en el reglamento interno de capacitación y adiestramiento o, en las políticas internas de administración de recursos humanos.

Instructor externo: Es la persona física o moral, formalmente registrada como tal ante la autoridad competente, que imparte cursos/eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de recursos humanos.

### **Políticas para los participante a los cursos.**

\* Para participar en los cursos de capacitación, será necesario solicitarlo previamente y cumplir con todos los requisitos de inscripción, señalados para cada curso o evento de capacitación programado, siempre y cuando la necesidad se haya detectado en el

diagnóstico o sea evidente de aparición inmediata, provocada por el avance de la ciencia, los cambios de estructura o administrativos internos, el cambio de puestos o la reconversión.

\* Cuando el jefe apruebe la inscripción al curso de uno de sus subordinados, se generará un compromiso entre él y su subordinado, para que este último asiste puntualmente y no falte sin justificación.

\* Para que el participante se haga merecedor al reconocimiento de su participación al curso/evento deberá contar con un mínimo de 80% de asistencia y permanencia.

\* Si el participante cumple con el porcentaje mínimo de asistencia se le entregará una constancia de capacitación por su participación al curso registrado y validado ante las autoridades correspondientes, de lo contrario no se le entregará ningún documento.

\* El área de capacitación, confirmará tanto al jefe como al participante su registro al evento de que se trate.

\* El participante llevará a cada sesión, el material de trabajo que se le entregue al inicio de cada evento.

\* El área de capacitación podrá realizar seguimientos de evaluación a los participantes, pidiendo la colaboración de sus jefes inmediatos para obtener comentarios y observaciones sobre los resultados de los cursos y su aplicación práctica en el desempeño de sus funciones.

\* Al finalizar el curso, se le entregará una carta constancia o diploma que valide su participación en el curso/evento, así como la constancia de habilidades laborales correspondientes.

\* El participante deberá transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo, y fungir como instructor interno cuando se le requiere para ello.”<sup>16</sup>

Es importante mencionar que la clave del éxito que tendrá la operación del programa esta basado en el manual de políticas.

**“ El cambio cae como un alud sobre nuestras cabezas y la gente está grotescamente imprevista para luchar contra el ”.**

**Alvin Toffler**

---

<sup>16</sup> *Ibidem.* Pág. 55-64

### **3.2.4. Evaluación de la Capacitación.**

En el mundo cambiante en el que vivimos, ante los constantes avances de la ciencia, muchos conocimientos rápidamente se vuelven obsoletos provocando que las instituciones, escuelas, empresas, esten alertas para actualizar sus programas de estudio, de capacitación y desarrollo de recursos humanos, con el objetivo de mantenerlos actualizados.

“ Es necesario evaluar en qué medida los planes establecidos, los programas tendientes a satisfacer una necesidad, siguen siendo útiles en términos de lo que demanda un conjunto de actores o participantes involucrados en algún fenómeno.

Los conocimientos especializados que van acumulándose en los campos de la Educación, la Capacitación, la Administración y en sus intersecciones, en ocasiones complementan o sustituyen a otros establecidos y el alumno o capacitando y los profesores, instructores o administradores que deben estar al día de lo que acontece en estos momentos.”<sup>17</sup>

#### **3.2.4.1. Definición de la Evaluación de la Capacitación.**

##### **Definición:**

La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Daniel Stufflebeam

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Henry Fayol

La evaluación puede realizarse al inicio, en medio y al final, o incluso, mucho después de algún proceso o actividad emprendido y a emprender.

---

<sup>17</sup> *Ibidem.* Pág. 65

### 3.2.4.2. Objetivos de la Evaluación de la Capacitación.

La evaluación del aprendizaje permitirá, entre otros aspectos:

- a) Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimientos pertinentes.
- b) Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- c) Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.
- d) Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente.
- e) Establecer controles para seguir el avance del participante y, en su caso, determinar las causas de posibles deficiencias.
- f) Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle sus resultados.
- g) Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.

### 3.2.4.3. Momentos de la Evaluación.

La evaluación del aprendizaje podrá aplicarse al inicio del programa (previa o diagnóstica), durante el desarrollo (proceso o formativa) y al final (sumaria).

**a) Evaluación previa o diagnóstica.-** Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimientos de los participantes con relación al tema a tratar. Detectan el nivel real de un alumno o de un grupo sujeto a un proceso educativo o de capacitación, independientemente del curriculum vitae, tanto académico como laboral, que posea, determinar carencias de conocimientos acerca del tema en cuestión, que puedan obstaculizar el proceso normal de aprendizaje de los participantes, observar conocimientos previos que el capacitando posea, para ajustar el programa a sus verdaderas expectativas y necesidades de capacitación.

**b) Evaluación formativa.-** Su propósito es detectar deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje.

Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación. Para detectar y corregir deficiencias. Enseñarle al instructor

la situación grupal e individual de sus participantes, para decidir caminos tendientes a mejorar el proceso, y percibir aspectos no desarrollados con precisión que pudieran afectarlo.

Los instrumentos para revisar el avance pueden ser: cuestionarios de preguntas y respuestas, abiertas o cerradas, opción múltiple, correlación, orales, de ensayo, etc.

**c) Evaluación sumativa.-** Al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos institucionales establecidos en el programa de capacitación y adiestramiento, o en el curso/evento de que se trate. Sus funciones principales son: mostrar al alumno su nivel o grado de conocimiento con relación a un tema, por lo tanto este tipo de evaluación debe ser individualizada.

Los instrumentos de medición pueden ser los mismos señalados en el punto anterior.

#### **3.2.4.4. Características de la Evaluación de la Capacitación.**

##### **Características.**

- A) Objetiva: Real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla.
- B) Metódica: Basada en métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad.
- C) Completa: Considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.  
Adicionalmente debe ser interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta.

#### **3.2.4.5. Consideraciones a la Evaluación de la Capacitación.**

1. La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
2. Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.
3. Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.

4. La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

#### **3.2.4.6. Dimensiones de la Evaluación de la Capacitación.**

Las categorías: la evaluación MACRO que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, y, la evaluación MICRO, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarias, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje.

Con el propósito de facilitar la comprensión de las herramientas de evaluación se presentarán en el siguiente orden:

- a) Evaluación de la reacción, mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento.
- b) Evaluación del aprendizaje, detecta el grado en el cual los participantes captarán el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales.
- c) Seguimiento de la aplicación, verifica la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo.
- d) Evaluación del costo-beneficio, valorada en términos de los resultados evidentes del programa/cursos, etc. Se ve en mejoras en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad.
- e) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación, verificada en términos del quehacer de las personas o área encargada de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional.

#### **3.2.4.7. Pruebas Ocupacionales**

Tendrá que verificarse a través de la aplicación de pruebas o tests ocupacionales para lo cual será prudente no perder de vista lo que al respecto dice Santiago Agudelo: "Las pruebas destinadas a medir las habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar un puesto de trabajo, y que tal efecto se denomina pruebas ocupacionales, deberán estar elaboradas de tal manera que su ejecución por parte de los trabajadores sea una aplicación del conocimiento que ellos tengan del trabajo", y

agrega, "Como se trata de medir la calificación ocupacional que un trabajador posee, la cual está determinada por las habilidades y los conocimientos que el trabajador necesita para desempeñar con eficiencia su trabajo, los instrumentos de medición deberán indagar sobre estos dos aspectos de una manera directa y aplicada".

Para formular una prueba ocupacional será necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) La descripción del puesto, que proporcionará las funciones genéricas, específicas y las tareas del puesto, en términos de las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, factores físicos, condiciones de seguridad necesarios, etc., que el trabajador deberá satisfacer para considerarlo apto para ocuparlo.
- b) Formular las preguntas y los ejercicios, lo más objetivo posible, para que midan realmente el conocimiento requerido para desempeñar el puesto de trabajo en cuestión.
- c) Determinar, con mucha precisión los criterios para establecer los factores de valoración, concretando las normas correspondientes, estableciendo los límites mínimo y máximo de rendimiento de los participantes o sujetos.
- d) Registrar los comportamientos de aplicación de las pruebas piloto necesarias, antes de determinar la validez de la prueba.

#### **3.2.4.8. Seguimiento**

Verificar que si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el comportamiento del entrenado, etc.

Proceso de generación de información: Los pasos a seguir para generar, obtener, analizar, interpretar y presentar datos y la información pertinente para el seguimiento de procesos y programas de entrenamiento, fueron tomados de la metodología de obtención de información generada por el Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo, CENIET, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los pasos son:

##### **a) Determinación de requerimientos de información.**

Se precisan las necesidades de información que es necesario generar e interpretar, en términos de lo que se pretende analizar. Se determinan los propósitos del trabajo y se delinea el problema. Se caracteriza al usuario de la información en los términos que adelante se explicarán.

¿Qué se desea obtener?

¿Para qué se necesita la información?

¿Cómo se necesita la información?

¿Quiénes son los usuarios principales?

¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista?

#### **b) Organización y determinación de la muestra.**

La primera actividad de esta etapa consiste en formular un cronograma de actividades para guiar los caminos del trabajo.

Se hace el diseño de la labor de gabinete y de campo, se revisa la bibliografía básica necesaria y se determina los indicadores a seguir para obtener información valiosa, se diseñan los cuadros de salida de información y se determinan los públicos o actores involucrados a encuestar, así mismo se decide el tipo de preguntas a formular y se realizan los primeros borradores de los cuestionarios u otros instrumentos de captación de información.

Se diseña la muestra a investigar tomando en cuenta la exactitud de la información a obtener, aunque Padua (1984) considera que: "las muestras consideradas son no probabilísticas ya que no se conocen las probabilidades de cada individuo o elemento de ser incluidos en la muestra".

#### **c) Captura de la información.**

Los instrumentos a utilizar, tales como: la entrevista, el trabajo grupal, la observación, la tormenta de ideas, la encuesta y el cuestionario, son algunas herramientas empleadas en la investigación, para el ejemplo que se mostrará, se presentará un ejercicio apoyado en un cuestionario.

Inicialmente se formula un primer cuestionario dirigido a los sujetos a investigar. Se pilotea y se hacen los ajustes.

Se elabora un segundo cuestionario, el cual contempla las correcciones que lo hagan accesible a las personas a encuestar.

#### **d) Tratamiento de la información.**

La interpretación de la información que se obtenga se lleva a cabo inmediatamente después de tener todos los cuadros de salida elaborados, esto es con el objetivo de fundamentar cada argumento expresado, al tener presente la visión de conjunto.

### **3.2.4.1. Tópicos susceptibles de evaluarse.**

- \* Credibilidad hacia la capacitación.
- \* Competencia de los instructores.
- \* Interés de los participantes en los programas de capacitación.
- \* Problemática de los jefes que no dejan ir a su personal a capacitarse.
- \* Pobreza de los programas de capacitación.
- \* Seguimiento de los programas.
- \* Improvisación en la administración de la capacitación.
- \* Presupuesto insuficiente.
- \* Involucramiento de la alta dirección.

En la actualidad estamos en un mundo con las siguientes características: competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones, etc.

#### **Aspectos a investigar**

Las herramientas para recopilar información son: informes, observación directa, entrevista, cuestionarios, pruebas de desempeño, juntas de trabajo, comités, índices de ausentismo, análisis de procedimientos y quejas.

Los bloques a investigar son:

- \* En cuanto al curso: definición de objetivos, exposiciones teóricas, aplicaciones prácticas y evaluaciones sistemáticas.
- \* En cuanto al instructor: metodología de enseñanza, dominio del material didáctico, conocimiento del tema, promoción de la participación, evaluación sistemática, apariencia personal y puntualidad.
- \* En cuanto al material: contenido, presentación, calidad, apoyos audiovisuales, actualidad.

\* En cuanto a servicios: información oportuna, horarios accesibles, control de los cursos, solución de problemas y comodidad de las aulas.

### **Costo-Beneficio.**

Es sencillo calcular el costo del entrenamiento del personal, ello no tiene grandes dificultades, si se cuenta con un sistema de costos confiables. La complicación surge cuando se intenta obtener, de manera directa, el beneficio obtenido, traducido en utilidades o mejoras en la productividad.

La productividad es hacer más con menos, ser más efectivos con menos esfuerzo, calidad en términos de hacer las cosas oportunamente y bajo los requerimientos del cliente.

La productividad debe considerarse como un medio, nunca como un fin, y su propósito primordial es hacer la relación obrero-patronal más armoniosa y equilibrada en términos del alcance de metas u objetivos de la empresa, sean económicos, sociales, y en términos del bienestar del trabajador.

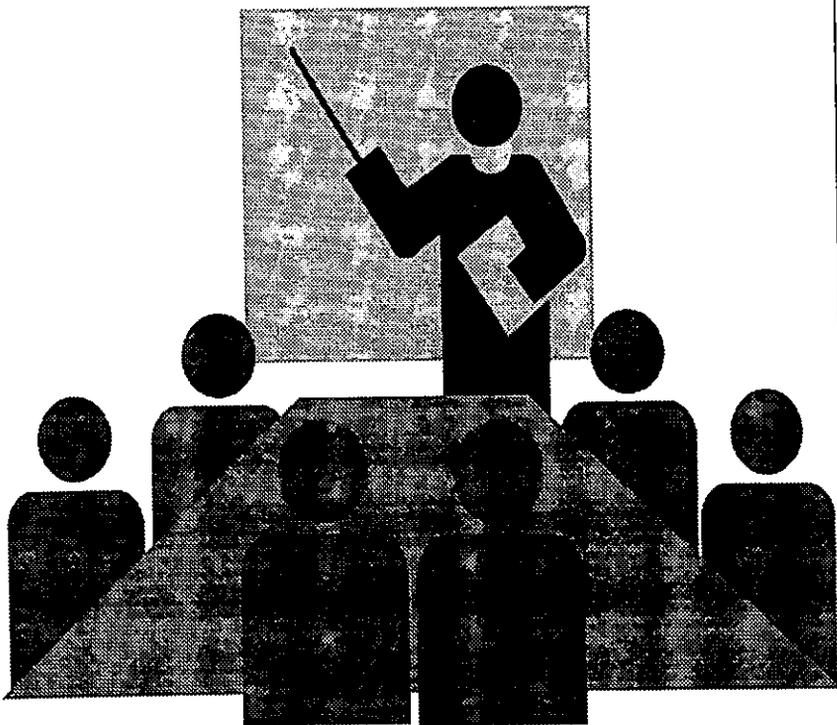
El cálculo de la productividad es simplemente un dato, el cual proporciona información para la toma de decisiones pero complementando con otros indicadores.

La evaluación objetiva del área o de la función de capacitación, es una labor de importancia total, que debería convertirse en costumbre organizacional.

Son escasas las empresas que se atreven a autoevaluarse, la revisión a conciencia de los factores, subfactores, elementos, programas o subsistemas y proyectos emprendidos, coadyuvarán a describir con mayor precisión el fenómeno en cuestión, a revisarlo con profundidad y a constituir un marco teórico y operativo para comprenderlo a fondo.

Es importante recordar que con **una sólida Planeación y una constante Evaluación real** sobre el sistema de Capacitación (Presupuesto, Procedimientos, Políticas, D.N.C., para estructurar el Programa de Capacitación), observando la actualización y la determinación de factores externos como son: las normas que dictan las instituciones gubernamentales correspondientes, se tendrán grandes probabilidades de éxito en la implementación del sistema de Capacitación, logrando los objetivos para la que fue creada.

## CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO



En este Capítulo se analizará el Sistema de Capacitación que se encuentra implantado en la Mediana Empresa Productora de Amortiguadores:

**“ CALGS S.A. DE C.V. ”**

Considerando la importancia que tiene la mejor obtención de información que sea veraz, exacta, flexible, real, objetiva para saber el *¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?*, se presentan las actividades en el sistema, se aplicará un proceso que consta de tres etapas:

**1) Recopilación y Análisis de la información.** Se recolectará toda la información a través de consultar manuales de Organización, Políticas, Procedimientos, así como entrevistas.

**2) Diagnóstico y Planeación.** Una vez que se ha obtenido y analizado la información se tienen las bases para realizar el diagnóstico que consiste en señalar los males o las deficiencias que tiene el sistema y proponer lo que se debe de cambiar y en que tiempo se debe de obtener ese cambio.

**3) Ejecución.** La última etapa es llevar a la práctica lo planeado determinando sus beneficios.

Se aplicara éste proceso porque se considera el más apropiado a las necesidades de la Mediana Empresa Productora de Amortiguadores en estudio.

Las herramientas a utilizar para obtener la información necesaria sobre el sistema serán:

- \* La observación.
- \* Las entrevistas: Formal e Informal.
- \* El Cuestionario: de preguntas abiertas y cerradas.
- \* Consulta de manuales existentes en el área de capacitación.

La información que se obtendrá servirá para describir el funcionamiento del sistema que sea la base para realizar un diagnóstico o evaluación y finalmente proponer mejoras al sistema.

#### 4.1. Antecedentes y Organización de la Empresa.

##### *Recopilación y Análisis de la Información.*

En 1906 la empresa productora de amortiguadores inicio sus operaciones productivas ofreciendo en el mercado nacional bocinas y claxon para automóviles siendo su fundador Claude H. Foster a quien le intereso el giro de producir y vender amortiguadores, por lo que comenzaron a construir en un taller lo que seria el primer amortiguador a finales de 1951, que tenia las siguientes características:

<b>Partes</b>	<b>Procedimiento para colocarlo</b>	<b>Desventajas</b>
1 Caja 1 Cinta enrollada 1 Resorte.	Dentro de la caja se encuentra una cinta Enrollada en espiral mantenida bajo tensión con la ayuda de un resorte.  La caja se fijaba al bastidor y el extremo de la cinta se fijaba en el eje de la rueda.	Poca Durabilidad y confiabilidad en la presión.

Sin embargo, fue hasta 1963, cuando empieza a producir amortiguadores confiables con una producción de 36 unidades por día, empleando a 12 personas y ocupando una superficie de 1250 metros cuadrados.

La industria fue creciendo, hasta producir 12 mil unidades por día y emplear a 500 personas llegando a ocupar una superficie aproximada de 1500 metros cuadrados.

Actualmente la empresa cuenta con 53 empleados y 197 obreros dando un total de 250 personas que producen 2 tipos de amortiguadores: Los hidráulicos y los presurizados a gas.

**Los clientes mayoritarios de la empresa son:**

\* Chrysler, Ford, General Motors.

**Los clientes minoritarios son:**

\* Clientes directos (personas que adquieren el producto en la bodega de la empresa), refaccionarías y centros de servicio.

### **Estructura Organizacional.**

Su estructura organizacional esta compuesta por:

- \* Dirección General.
- \* Gerencia de Relaciones Industriales.
- \* Gerencia de Sistemas.
- \* Gerencia de Contraloría.
- \* Gerencia de Materiales.
- \* Gerencia Técnica.
- \* Gerencia de Manufactura.

En el Anexo 8 y 9, se presenta el organigrama de la Dirección General y Gerencia de Relaciones Industriales donde se encuentra involucrada a la capacitación.

Los puestos que integran a las Gerencias antes descritas, así como el número de trabajadores que los ocupan, representan el inventario de Recursos Humanos que son los participantes de los cursos de capacitación (ver anexo 7).

#### **4.2. Descripción del Funcionamiento del Sistema de Capacitación.**

Con la finalidad de observar cada una de las actividades y etapas que se realizan en el sistema de capacitación de la empresa se presenta un diagrama de flujo (Ver Anexo 10).

En la Empresa se tiene implementado un Sistema de Capacitación que tiene establecido como base de su aplicación **Objetivos Generales**, esto es la razón de ser de la Capacitación.

Objetivo General:

**“ Contar siempre con el personal capacitado que sepa hacer lo que su puesto requiere y obtenga los resultados para lo que fue contratado por la empresa ”.**

Además, se tiene una Política de Capacitación:

**“ Cada integrante de la empresa deberá recibir capacitación de acuerdo a sus necesidades detectadas con el fin de obtener los conocimientos que le permitan desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo ”.**

Así como **Procedimientos Generales y Específicos** en los que se menciona la manera en la que es administrada y llevada a cabo la Capacitación en la Organización.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES**

**TITULO: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Procedimientos No. :CAP01      Revisión:01      Fecha: 250998      Pág 1 de 4**

**1.0 Definiciones.**

1.1. **Curso Interno:** Evento de capacitación impartido por instructores que trabajan en la empresa.

1.2. **Curso Externo:** Evento de capacitación impartido por instructores o instituciones externas.

1.3. **Capacitación Funcional:** Es aquella requerida, para apoyar los procesos normales de trabajo, en función del puesto que ocupe la persona que la reciba y que pudiera darse por las razones siguientes:

- a) Personal de nuevo ingreso.
- b) Asignación de nuevas responsabilidades.
- c) Promoción del personal.
- d) Cambio de categoría.

1.4. **Capacitación de actualización / especialización:** Es aquella que requiere una persona para actualizar sus conocimientos técnicos y/o administrativos y necesaria para el mejor desempeño de sus funciones y que obedece a un proceso natural de cambio o modernización.

1.5. **Capacitación para el desarrollo:** Es aquella requerida, para garantizar el desarrollo del personal en la organización, de acuerdo a su potencial y habilidades.

1.6. **Temas de Capacitación:** Los eventos de capacitación que se impartan en la empresa, pueden ser:

- a) **Técnico.-** Incluye todos los eventos orientados específicamente al conocimiento especializado, ya sea en aspectos administrativos o de procesos productivos, ejemplos: Sistemas de costos ABC, Sistemas de nóminas progress, sistema de cromado, etc.
- b) **Administrativos.-** Comprende los eventos que tiene como finalidad el proporcionar conocimientos y/o habilidades para manejar un proceso administrativo, tal como: requisición de compras, tarjeta del kardex de almacén, órdenes de trabajo de mantenimiento, etc., es decir aquellos procedimientos particulares de la empresa

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES**

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Procedimientos No. :CAP01      Revisión:01      Fecha: 250998      Pág 2 de 4**

que se aplican para el control y suministro de bienes o servicios.

En este rubro también se incluirán los cursos que busquen el mejoramiento de las habilidades administrativas de las personas, tales como: administración del tiempo, fijación de objetivos, etc.

c) Humanos: Son aquellos eventos que promueven el mejoramiento del clima laboral y de las relaciones humanas, entre las personas de la empresa, ejemplo: Liderazgo, motivación, comunicación, integración.

d) Calidad: Son los cursos que promueven la implementación de procesos de calidad integral en la empresa, como ejemplo: ATQPS, Justo a Tiempo, Control Estadístico del Proceso, satisfacción al cliente, etc.

e) Seguridad: Son aquellos cursos que fomentan la cultura de la prevención de accidentes y la disminución de la accidentalidad en la empresa, tales como: Prevención y combate de incendios, primeros auxilios, uso de herramientas adecuadas, etc.

**2.0. Procedimiento.**

2.1. Detección de Necesidades de Capacitación: Las necesidades de capacitación deben ser evaluadas en función del puesto que desempeñe el personal.

Cada jefe directo, realizará el llenado del formato FRH02 para el personal no sindicalizado, en el cual anotarán todos los cursos de capacitación que requiera el puesto de trabajo así como el objetivo de cada uno de ellos. Posteriormente señalará la clasificación de los temas de capacitación anotando únicamente la letra inicial según corresponda. ejemplo (T)= Técnico, (A)= Administrativo, (S)= Seguridad, etc.

También la evaluación:

(-) = Si necesita capacitación.

(0)=Esta bien en capacitación.

(+)= Esta excedido en conocimientos, respecto a los requerimientos del puesto.

El formato FRH02, nos auxilia en la detección de necesidades de capacitación y para identificar los cursos que pudiera impartir cada uno de los posibles instructores internos habilitados.

**CALGS S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES**

**TITULO: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Procedimientos No. :CAP01      Revisión:01      Fecha: 250998      Pág 3 de 4**

En el formato FRH02, se requieren las firmas del Jefe Inmediato, la de aprobación del Gerente de Area.

Para el personal sindicalizado, las necesidades de capacitación deberán ser evaluadas en función de la categoría desempeñada y de acuerdo a las directrices definidas por la autoridad máxima de la empresa.

Para tal efecto, los jefes directos tienen la responsabilidad de llenar el formato FRH08, el cual contempla los requerimientos a capacitar, de acuerdo a los lineamientos antes descritos.

Para la programación y administración de las necesidades de capacitación internas, no detectadas en su oportunidad, se deberá utilizar el formato FRH03 y para las externas se deberán utilizar los formatos FRH03 y FRH08 y entregarlos al Jefe de Personal, para la coordinación de la logística de cada evento.

El Jefe de Personal, quien es el titular de la función de capacitación, es responsable de orientar a los jefes en la detección de las necesidades de capacitación.

2.2. Elaboración del programa anual de capacitación y su presupuesto: El titular de la función de capacitación, en base a los formatos FRH06 para cursos internos y FRH07 para los cursos externos.

Para los cursos externos, además del costo del evento, se deberán considerar los gastos de transportación, hospedaje, alimentación y servicios.

La capacitación interna, considerada en el formato FRH06 deberá ser autorizada por el Director General de la empresa.

La capacitación externa, especificada en el formato FRH07 deberá ser también aprobada por el Director.

### 2.3. Evaluaciones de la capacitación.

2.3.1. El curso y el instructor: Al termino de cada evento de capacitación, el grupo de participantes evaluará invariablemente al instructor y el contenido del curso, sus materiales, su aplicación, etc., a través del formato FRH04.

**CALGS S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES**

**TITULO: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Procedimientos No. :CAP01**

**Revisión:01**

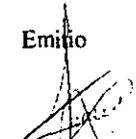
**Fecha: 250998**

**Pág 4 de 4**

2.4. Registro de capacitación: El titular de la función de capacitación deberá llevar un registro personalizado de todos los cursos a los cuales haya asistido el personal, durante su permanencia en la empresa (formato FRH05).

El programa de capacitación autorizado, servirá de base al registro de los planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Emitio

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

Reviso

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

Aprobo

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

**CALGS S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS**

**TITULO: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Procedimientos No. :CAP02**

**Revisión:01**

**Fecha: 250998**

**Pág 1 de 2**

**Procedimiento Especifico:**

La aplicación del sistema inicia con la requisición de las necesidades de capacitación que es realizada en base a los procedimientos, se da de la siguiente manera:

- a) El Jefe de Personal quien esta a cargo de administrar la capacitación entrega a principios del mes de Septiembre a cada Gerente de la Organización los formatos RFH01, RFH02 y a los Supervisores el formato FRH03 de acuerdo al número de personal de cada área.
- b) Cada Gerente y Supervisor son responsables de llenar los formatos antes mencionados, en base a su criterio tomando en cuenta el desempeño de la persona en su puesto proceden a evaluar el nivel en que se encuentra.
- c) Los formatos deberán ser entregados al Jefe de Personal debidamente autorizados a finales del mes de Septiembre.
- d) El titular de capacitación es responsable de revisar que los formatos hayan sido correctamente llenados y en caso de encontrar algún error deberá de informar a el área respectiva para que efectúe la corrección necesaria.
- e) Una vez que el titular ha reunido los formatos inicia la siguiente etapa de clasificación de los datos obtenidos.

**Clasificación de los datos obtenidos:**

\* Para iniciar la clasificación se parte de un análisis de las personas que han sido evaluadas según su desempeño en el puesto, para ello se observa la evaluación realizada por los Gerentes y Supervisores para agrupar en base al siguiente criterio:

Evaluación (-) persona que necesita capacitación.

Evaluación (0) persona que esta bien.

Evaluación (+) persona que puede dar capacitación.

Y con el tipo de curso que necesita, si el curso es Técnico (T), o si es Administrativo (A), o de Calidad (C), etc.

CALGS S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS

TITULO: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Procedimientos No. :CAP02

Revisión:01

Fecha: 250998

Pág 2 de 2

\* Posteriormente se agrupan todas aquellas personas que han sido evaluadas con (-), es decir las personas que necesitan capacitación, y las que pueden ser posibles instructores internos que se identifican que han sido evaluadas con (+).

f) Es responsabilidad del titular de capacitación una vez que se hizo la clasificación, elaborar el programa anual de capacitación para lo cual utilizará los formatos FRH06 para cursos internos y FRH07 para los cursos externos y posteriormente turnarlos a revisión a la Gerencia de Relaciones Industriales.

Este programa será la base para realizar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

g) El responsable de la capacitación clasifica los cursos/eventos en internos o externos, si son cursos internos se designa a los instructores de la misma empresa, en cambio si son cursos externos se procede a investigar que instituciones pueden otorgar los cursos tomando en cuenta el prestigio, el costo, la calidad del temario y la flexibilidad que tengan estas para otorgarlos.

Los formatos:

FRH01: Formato para la relación de puestos que reportan al jefe del área (anexo 11).

FRH02: Formato para identificar la capacitación requerida para el puesto y la evaluación de la capacitación requerida por persona para el personal no sindicalizado (ver anexo 12).

FRH03: Formato para la detección de necesidades de capacitación (ver anexo 13).

FRH04: Formato para evaluación del curso e instructor (ver anexo 14).

FRH05: Formato para el registro personalizado (ver anexo 15).

FRH06: Formato para elaborar el programa anual de capacitación de cursos internos (ver anexo 16).

FRH07: Formato para elaborar programa anual de capacitación de cursos externos (ver anexo 17).

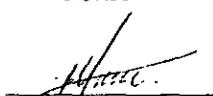
FRH08: Formato para detección de necesidades de capacitación para personal sindicalizado (ver anexo 18).

Emito



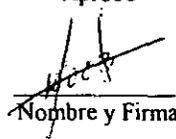
Nombre y Firma

Reviso



Nombre y Firma

Aprobo



Nombre y Firma

Los formatos que se utilizan en los procedimientos para mantener un control en el sistema de capacitación, se pueden observar en los anexos, como un ejemplo que muestra la manera en que son llenados.

Todo lo anterior nos muestra como se da la Capacitación en la Organización, lo que nos permite tener las bases para comenzar a detectar las posibles deficiencias, carencias que el sistema implementado tenga, impidiéndole ser efectivo y funcional afectando a los integrantes de la misma.

Para obtener mayor información se aplicará un cuestionario (ANEXO 19) a los trabajadores de la empresa, tomando una muestra representativa aleatoria de 20 obreros y 10 empleados, con el fin de detectar con mayor veracidad las inconformidades que tengan estos y a su vez los diferentes problemas de mayor índice que se dan en el sistema.

Las preguntas 1, 3 y 5 son aplicadas con el fin de determinar el porcentaje de personal convencido de que la capacitación es importante y vital para desempeñar eficientemente sus funciones y labores en el puesto.

Las preguntas 2,6,7,8,10 y 12 son dirigidas a recabar información referente a si la empresa ha buscado en la Capacitación un apoyo que les permita tener un crecimiento y desarrollo.

Las preguntas 4,6,9,10 y 11 indicarán la calidad que han tenido los cursos/eventos otorgados hasta el momento.

### 4.3. Diagnóstico

Es aquí en donde se diagnosticará el funcionamiento del Sistema de Capacitación de la empresa de acuerdo a la información obtenida en la primera etapa antes descrita.

Por lo que respecta al análisis de la gráfica (Ver Anexo 20), obtenida de las respuestas del cuestionario aplicado al personal empleado y obrero, se obtuvieron resultados que al interpretarse se tienen las siguientes situaciones:

- \* La mayor parte del personal (84 %) piensa que la Capacitación es importante para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.
- \* La empresa NO utiliza a la Capacitación como una alternativa de crecimiento y desarrollo constante.
- \* Los cursos otorgados al personal tanto empleado como obrero no son prácticos y por tal motivo no funcionan, aunque los instructores tienen la capacidad de transmitir los conocimientos.
- \* El tiempo es una limitante e impide una completa capacitación.

Además, algunos problemas que sobresalen son:

- \* Falta de una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- \* No existe como se puede apreciar en el Organigrama una Jefatura de Capacitación.
- \* Falta de personal encargado directamente de Administrar el Sistema de Capacitación.
- \* El responsable de administrar y controlar la Capacitación es el Jefe de Personal que debido a su carga de trabajo descuida la administración del Sistema de Capacitación.
- \* No se cumplen con los reglamentos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en cuanto a:
  - El llenado de los formatos de los Planes y Programas de Capacitación.
  - Presentar las Constancias y Listas de Habilidades Laborales.
  - Y la mencionada Integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

\* Si bien en el procedimiento específico se menciona que se debe realizar los Planes y Programas para cumplir con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esto no se lleva a cabo.

Como podemos observar el Sistema tiene varias deficiencias que afectan su funcionamiento, por lo que no se puede considerar como una alternativa que tenga la empresa para alcanzar un crecimiento y desarrollo.

En la Planeación se mencionarán algunas soluciones alternativas para combatir estas deficiencias y mejorar el sistema.

#### 4.4. Propuestas para implantar mejoras en el Sistema de Capacitación.

##### *Planeación*

Estos problemas los podemos combatir primeramente aceptando que el sistema no esta funcionando y a través de las siguientes propuestas:

\* Se presenta un diagrama de flujo son sus respectivas modificaciones (Ver Anexo 21).

\* Integrar inmediatamente la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, esta comisión estará integrada con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Para formalizar la Comisión y cumplir con las disposiciones legales se procede a redactar una acta (Anexo 22), mencionando las personas que integran dicha comisión.

Esta Comisión es muy importante que sea creada inmediatamente, ya que si cumple sus funciones y logra mantener una coordinación con el responsable de administrar y controlar la capacitación se lograrán eliminar poco a poco las deficiencias que tiene el sistema.

\* Proceder a realizar una investigación en el área de trabajo de los empleados y obreros, recolectando información referente a las necesidades reales que tiene el personal, con el fin de otorgar cursos que sean prácticos y funcionales. La investigación será realizada por el Jefe de Capacitación quien realizará un calendario de actividades (Ver Anexo 23) para programar estas investigaciones en coordinación con la Comisión.

Además, tener por escrito levantando actas de todas las actividades que se realicen, como evidencia de que la Comisión esta cumpliendo con lo programado, un ejemplo se puede ver en el anexo 24.

\* Cumplir inmediatamente con las disposiciones señaladas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en lo referente a los llenados de formatos del Plan y Programa de Capacitación y Adiestramiento, la presentación de Constancias y Listas de Habilidades Laborales y tomar en cuenta los requisitos que deben reunir los instructores tanto internos como externos ( en los Anexos 1-6 se puede observar un ejemplo de su llenado).

\* Cumplir con el programa de capacitación interno y externo (ver Anexo 16 y 17).

\* Realizar constantes evaluaciones al término de los cursos/eventos y después en el área de trabajo, con el fin de dar un seguimiento que permita observar los resultados que se estén presentando.

Para realizar las evaluaciones se aplicara la observación en el trabajo y algunas entrevistas informales al trabajador, esta función la realizará el auxiliar y el jefe de capacitación las supervisará, en cada reunión con la Comisión se presentará un informe del desempeño que han mostrado los trabajadores observados y se determinará la capacitación que le hace falta para mejorar su desempeño.

\* Todo lo anterior se logra con personas capacitadas en Administrar y Controlar el sistema, personas que se dediquen plenamente a esta labor y para ello es necesario contar con:

**Un Jefe de Capacitación**

**Un Auxiliar de Capacitación**

Para ello, se propone una reestructuración en el organigrama de la Gerencia de Relaciones Industriales (ver Anexo 25), donde se debe inmediatamente crear un departamento de capacitación y abrir dos vacantes.

**El Perfil que debe reunir el Jefe de Capacitación es:**

\* **Experiencia:** mínimo 2 años en el área de Capacitación de una Industria Manufacturera.

\* **Nivel de estudios:** Licenciatura en Administración.

\* **Conocimientos:** En Programas de Capacitación.  
En diseño de Procedimientos  
Actuales disposiciones legales.  
Manejo de P.C. (Windows, Word, Excel).

\* **Sexo:** Masculino o Femenino

\* **Edad:** 25 a 35 años.

\* **Otros:** Responsable, Capaz, Comprometido, Etico, Vocación de servir y Perseverante.

**El Perfil que debe reunir el Auxiliar de Capacitación es:**

- \* **Experiencia:** mínimo 1 año en el área de Capacitación de una Industria Manufacturera.
  
- \* **Nivel de estudios:** Licenciatura o Pasante en Administración.
  
- \* **Conocimientos:** En Programas de Capacitación.  
Actuales disposiciones legales.  
Manejo de P.C. (Windows, Word, Excel).
  
- \* **Sexo:** Masculino o Femenino
  
- \* **Edad:** 23 a 30 años.
  
- \* **Otros:** Responsable, Capaz, Comprometido, Etico, Vocación de servir y Perseverante.

Con la contratación de estas personas se pretende que la Administración y Control del Sistema de Capacitación queden bajo responsabilidad de una persona (Jefe de Capacitación) apoyado por un Auxiliar.

**El Jefe de Capacitación será responsable de cumplir con las siguientes funciones:**

- \* Administrar el Sistema de Capacitación.
- \* Mantener un control en dicho sistema a través del diseño de formatos que considere necesarios.
- \* Mantener constante comunicación, coordinación y relación con la Comisión Mixta.
- \* Entregar bimestral de un informe a la Dirección General que contenga:
  - Relación del personal capacitado hasta el momento.
  - Relación del personal que falta de capacitar.
  - El costo de la capacitación.
  - Un cronograma tentativo para otorgar la capacitación.
  - Resultado de la evaluación realizada en el área de trabajo.
  - Diseñar Procedimientos, Políticas, Presupuestos, Objetivos.
  - Facilitar apoyo a las áreas de la empresa cuando así lo requieran, ya sea orientación en el cumplimiento de los procedimientos.

**El Auxiliar de Capacitación será responsable de cumplir con las siguientes funciones:**

- \* Apoyo total y constante al Jefe de Capacitación.
- \* Mantener un control y registro de los formatos a utilizar en el procedimiento aplicado al sistema de capacitación.
- \* Llenar los formatos que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social referente a la Capacitación y presentar ante esta institución todos los documentos relacionados con la capacitación.
- \* Hacer recorridos mensuales en el área de trabajo y aplicar las herramientas (cuestionarios, entrevistas, observación, etc.) que le permitan obtener información de las carencias y necesidades que tienen los trabajadores.
- \* Presentar un informe bimestral al Jefe de Capacitación de la investigación o recorrido realizado.
- \* Investigar posibles instituciones o instructores externos que otorguen cursos para capacitación.

### ***Ejecución.***

La obtención de resultados esperados serán de forma paulatina conforme se vayan adaptando a las nuevas alternativas para el mejoramiento del sistema, de la organización y del individuo, la duración de este proceso es aproximadamente de 2 años, en el cual se necesita de la gran cooperación voluntaria de los individuos para lograr el fin deseado.

Al mejorar el Sistema de Capacitación se pueden obtener beneficios como:

- \* Desarrollar el habito de hacer las cosas bien, trabajando con responsabilidad comprometiéndose al individuo, en beneficio de todos.
- \* Incrementar la productividad.
- \* Una mayor capacidad laboral y satisfacción emocional del trabajador.
- \* Incremento en las utilidades.
- \* En general un crecimiento y desarrollo que beneficie a todos (Inversionistas, Directores, Gerentes, Empleados, Obreros, Gobierno).

## COMENTARIOS

La investigación realizada en la Organización resultó del todo provechosa, ya que se determinaron los males que tiene el sistema de Capacitación y se propusieron alternativas de solución para eliminarlos.

Sin duda alguna, lo más provechoso de la investigación fue el conocimiento adquirido y ver realmente la gran importancia que tiene la capacitación en una organización, ya sea para preparar, motivar, dotar de conocimientos que permiten impulsar a la gente a un mejor modo de trabajar y vivir, y consecuentemente un desarrollo y crecimiento de la organización.

Además, de entender que la evaluación de la capacitación es una etapa muy importante que marcará la pauta para calificar lo que se esta realizando, por lo que siempre se debe de aplicar.

Para poder realizar el diagnóstico del sistema de capacitación que se tiene implantado en la organización, fue fundamental entender claramente los tres primeros capítulos, situación que favoreció para presentar un diagnóstico claro que permitiera a su vez proponer posibles soluciones con las propuestas presentadas, y que si son llevadas a cabo lo más pronto posible se tendrá un sistema funcional para toda la organización.

# ***CONCLUSIONES***

## CONCLUSIONES

Toda Organización, ya sea Pública, Privada, de Servicio, Transformación, etc., debe por el bien de las personas que la integran, el adaptar a la Capacitación como un medio constante de preparación que desarrolle capacidad de las personas y el hábito de realizar las actividades eficientemente, en beneficio de todos.

Sin embargo, para que se otorgue una buena Capacitación es necesario que los Directivos inviertan en esta para que realmente funcione y no otorgarla solo por cumplir las disposiciones legales.

La investigación realizada en la Mediana Empresa Productora de Amortiguadores y de las propuestas hechas para mejorarlo, es importante considerar que es un proceso que llevará aproximadamente 2 años ver los resultados esperados, el comienzo es prometedor y manteniendo consistencia, con la participación de todos y con una idea común de compromiso, responsabilidad y ética, considerando que es en beneficio de todos, podemos afirmar y pensar que: **“ Si se tiene implantado un Sistema de Capacitación efectivo y funcional en la empresa, entonces la organización tendrá la solidez para alcanzar un crecimiento y desarrollo ”.**

Los objetivos y beneficios que se pueden tener al llevar a cabo la Capacitación son claros y reales, es cuestión de adaptarla a nuestra manera de vivir, a nuestra cultura y dejar de adaptar al trabajador mexicano a tantas teorías extranjeras, que si bien es cierto a ellos les ha funcionado a la cultura Mexicana tan compleja ha propiciado un cierto desequilibrio que no permite a las Organizaciones trabajar bien y progresar.

Por lo tanto, si consideramos que dentro de los beneficios que se lograran alcanzar con la implementación de un eficiente Sistema de Capacitación como son:

- \* Los trabajadores sean capaces de hacer bien sus actividades.
- \* Los trabajadores se sientan motivados para desempeñar eficientemente sus labores.
- \* Una Productividad.
- \* Calidad de trabajo.
- \* Relaciones de trabajo excelentes.
- \* Educación laboral transmitida al hogar.
- \* Estabilidad emocional de las personas.
- \* Seguridad, Confianza y Respeto entre todos los integrantes de la Organización.

Estos son solo algunos de los muchos beneficios que se obtienen al otorgar una buena capacitación, y son beneficios que muchos de los Directivos deben tomar en cuenta si es que quieren tener una organización educada y con grandes posibilidades de éxito institucional.

***“ No hay que perder más tiempo, es el momento de invertir en la formación que es la Capacitación ”***

# ***ANEXOS***



Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA  
 DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**  
 Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA																									
Nombre o razón social  CALGS S.A. DE C.V.																									
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.																			
C	A	L	-	5	1	0	7	0	1	-	1	3	9	Y	6	0	8	4	8	3	1	8	7	-	0
Calle						No. Ext.		No. Int.		Colonia															
Toluca						50		Bolevar de los Glaciares																	
Localidad				Código postal			Municipio o delegación política																		
México				5 7 2 3 0			Buena Vista																		
Entidad federativa						Teléfono (s)																			
México D.F.						01 772 8555																			
Actividad específica o giro  Fabricación de Amortiguadores																									
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato																			
0 0 0 2 5 0						Individual		Colectivo		Ley															
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																					
DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO																									
Número de establecimientos en que rige <sup>1/</sup>				Número de integrantes				Fecha de constitución		Año		Mes		Día											
0 0 1				0 0 6						9 8 0		6 2		7											
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurrirá todo aquel que no se conduce con la verdad.																									
 <u>TLALZOCAMATHI SANCHEZ CAMACHO</u> Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa																									
Lugar y fecha de elaboración de este informe																									
<u>México D. F. México</u>																									
		9		8		0		6		3		0													
		Año		Mes		Día																			

<sup>1/</sup> Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

**NOTAS**

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y**  
**ADIESTRAMIENTO**  
**Formato DC-2**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA															
Nombre o razón social <b>CALGS S.A DE C. V</b>															
Registro Federal de Contribuyentes C A I - 5 1 0 7 0 1 - 1 3 9						Registro patronal del I.M.S.S. Y 6 0 8 4 8 3 1 8 7 - 0									
Cabe <b>Toluca</b>				No. Ext. <b>50</b>		No. Int.		Colonia <b>Boolevar de los glaciares</b>							
Localidad <b>México</b>			Código postal 5 7 2 3 0			Municipio o delegación política <b>Buena VISTA</b>									
Entidad federativa <b>México D.F.</b>				Teléfono (s) <b>01 772 8555</b>											
Actividad específica o giro <b>Fabricación de A mortiguadores</b>															
Número de trabajadores de la empresa 0 0 0 2 5 0				Tipo de contrato Individual <input checked="" type="checkbox"/> Colectivo <input checked="" type="checkbox"/> Ley <input type="checkbox"/>											
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley										Año 9 8		Mes 0 2		Día 1 5	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO																	
Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia						Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente											
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades						1	Plan y programas específicos de la empresa <input checked="" type="checkbox"/>										
Proporcionar información de nuevas tecnologías						3	Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/>										
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación						5	Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>										
Prevenir riesgos de trabajo						2											
Incrementar la productividad						4											
Número de establecimientos en los que rige el plan 7 0 0 0 1				Periodo de vigencia del plan													
Número de etapas del plan 3				Del		Año 9 8		Mes 0 6		Día 0 1		Año 9 9		Mes 0 6		Día 0 1	
<p align="center"><b>LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.</b></p> <p align="center">Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>																	
 <b>TLALZOCAMATE SANCHEZ CAMACHO</b> Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa																	
Lugar y fecha de elaboración de este informe <b>México D. F.:</b> 9 8 1 0 2 0 Año Mes Día																	

\* A llenar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

**NOTAS**

- Llevar a máquina o con letra de molde
- Los espacios señalados son para una reproducción de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social



Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
**SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y  
 ADIESTRAMIENTO**  
 Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial CALGS S.A. DE C.V.			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Toluca	50		Bolevar de los Glaciares
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
México	5 7 2 3 0	Buena Vista	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
México D.F.		01 772 8555	
Nombre del sistema general Manufacturero			

Hoja 1 de 1

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA	
Nombre del programa	Contenido temático
Programa Anual Capacitación	<p>Cursos Externos</p> <p>Administración de Recursos Humanos, Motivación, Ventas Estrategicas, ISO- 9000, Electroneumática, Hidráulica, Ingles, Taller Kanban, Control de Almacén, Windows,</p> <p>Cursos Internos</p> <p>Manejo de Red, Actualización L.F.T. el IMSS, Nomima RReclutamiento y selección, Técnica de Negociación, Relaciones Laborales, Manejo de Procedimientos.</p>

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, aceptados de la responsabilidad en que incurre todo  
 solicitante que no se conduce con la verdad.

  
 TLALZOCAMATHI SANCHEZ CAMACHO

Dirección y cargo del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

México D.F.

9	8	0	2	1	3
Año		Mes		Día	

**NOTAS**

- Anejar el número de leyes que se aplican. Solemnemente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llevar a máquina o con letra de molde.
- Los programas, contenidos y costos para un curso de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**  
**Formato DC-3**

**DATOS DEL TRABAJADOR**

Nombre <b>TERESA SOTO SOTO</b>	
Registro Federal de Contribuyentes <b>S O S T - 5 6 0 8 0 4 - 1 3 9</b>	Puesto <b>AUXILIAR. ADMINISTRATIVO</b>

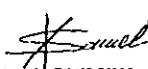
**DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social <b>CALGS S.A DE C.V</b>	
Registro Federal de Contribuyentes <b>C A L - 5 1 0 7 0 1 - 1 3 9</b>	Registro patronal del I.M.S.S. <b>Y 6 0 8 4 3 1 8 7 - 0</b>
Actividad específica o giro <b>FABRICACIÓN DE AMORTIGUADORES</b>	

**DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Nombre del programa o curso <b>MOTIVACIÓN</b>													
Duración en horas <b>12 HRS.</b>	Periodo de ejecución De <table border="1"> <tr> <td>Año</td> <td>Mes</td> <td>Día</td> </tr> <tr> <td><b>9 8</b></td> <td><b>0 2</b></td> <td><b>0 5</b></td> </tr> </table> a <table border="1"> <tr> <td>Año</td> <td>Mes</td> <td>Día</td> </tr> <tr> <td><b>9 8</b></td> <td><b>0 2</b></td> <td><b>1 2</b></td> </tr> </table>	Año	Mes	Día	<b>9 8</b>	<b>0 2</b>	<b>0 5</b>	Año	Mes	Día	<b>9 8</b>	<b>0 2</b>	<b>1 2</b>
Año	Mes	Día											
<b>9 8</b>	<b>0 2</b>	<b>0 5</b>											
Año	Mes	Día											
<b>9 8</b>	<b>0 2</b>	<b>1 2</b>											
Nombre del agente capacitador <b>AMA</b>													
Nombre y firma del instructor <b>MARCO ANTONIO SILVA</b>													

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores	Representante de la empresa
 <b>XOCHITLAMI SANDOVAL BUSTOS</b> <small>Nombre y firma</small>	 <b>TALLOCAMATHI SÁNCHEZ CAMACHO</b> <small>Nombre y firma</small>



**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES**  
**Formato DC-4**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Presión o razón social <p align="center">CALGS S. A DE C.V</p>	
Registro federal de Contribuyentes	Registro patronal del IMSS
C A L - 5 1 0 7 0 1 - 1 3 9	Y 6 0 8 4 8 3 1 8 7 0
Actividad específica o giro <p align="center">FABRICACIÓN DE AMORTIGUADORES</p>	

Hoja 1 de 1

RELACION DE TRABAJADORES	
--------------------------	--

Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador
MARTINEZ PEREZ ROGELIO	1
ROSALES MARCOS DAVID	1
SOTO SOTO TERESA	1
GARCIA FERNANDEZ MARTIN	1
LOPEZ LOPEZ MIGUEL	1
SANCHEZ SANCHEZ CARLOS	1

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patron o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año	Mes	Día				

**NOTAS**

- Anunciar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar en máquina o con letra de molde.
- Las empresas inscritas en el padrón de contribuyentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**  
**SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO**  
**Formato DC-5**

**DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE**

Nombre o razón social			
CALGS S.A DE c.v			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
C	A	L	0
-	5	1	0
7	0	1	-
1	3	9	Y
6	0	8	4
8	3	1	8
7	-	0	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Toluca		50	Bolevar de los Glaciares
Localidad		Código postal	Municipio o delegación política
México		5 7 2 3 0	Buena Vista
Entidad federativa		Teléfono (s)	
México D.F.		01 772 8555	
Tipo de solicitud que presenta			
Registro inicial	<input checked="" type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de planilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja 1 de 1

**PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA**

Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración
1	MOTIVACIÓN	BASES GENERICAS DE LA MOTIVACIÓN	8
2	VENTAS ESTRATEGICAS	HISTORIA GENERAL	12
3	INGLES	LECTURA Y REDECCIÓN	52
4	COMUNICACIÓN	LITERATURA BASICA	8
5	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	INTRODUCCIÓN GENERAL	12
6	MANEJO DE RED DE COMPUTACIÓN	INTRODUCCIÓN ESPECIFICA	50
7	CONTROL DE ALMACÉN	INVENTARIOS	12
8	HIDRAULICA	ANTECEDENTES PRACTICAS	15

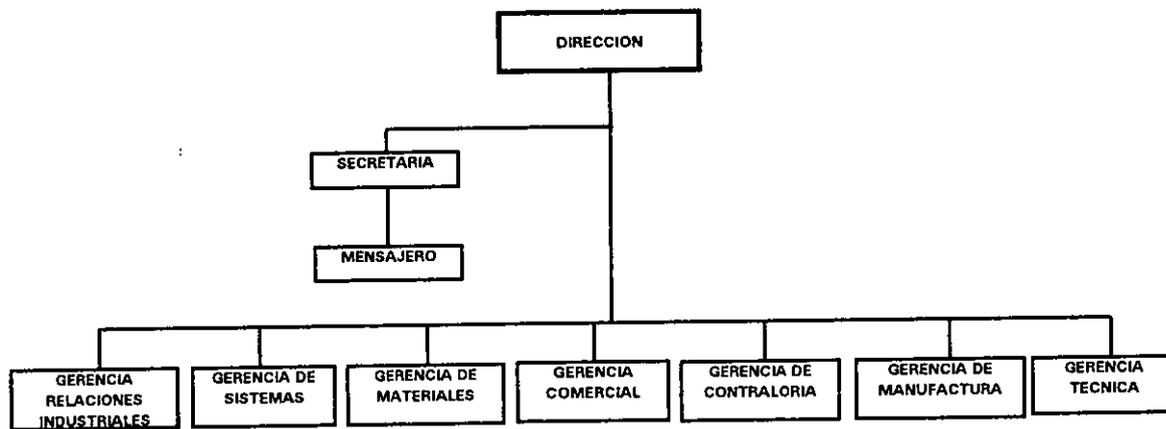
## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

PUESTOS	NO. PERSONAS
1. DIRECTOR GENERAL	1
1.1. ASISTENTE	1
1.1.1. MENSAJERO	1
TOTAL DIRECCIÓN	3
2. GERENTE DE SISTEMAS	1
2.1. ADMINISTRADOR DEL SISTEMA	1
TOTAL GERENCIA SISTEMAS	2
3. GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES	1
3.1. ASISTENTE	1
3.2. JEFE DE PERSONAL	1
3.2.1. OPERADORA DEL CONMUTADOR	1
3.3. ANALISTA DE NOMINAS	1
3.4. JEFE HIGIENE, SEGURIDAD, Y SERVICIO MEDICO	1
3.5. AUXILIAR DE PERSONAL	1
TOTAL GERENCIA RELACIONES INDUSTRIALES	7
4. CONTRALOR	1
4.1. JEFE DE COSTOS Y COTIZACIONES	1
4.1.1. AUXILIAR DE COSTOS	1
4.2. AUXILIAR DE CONTABILIDAD GENERAL	1
TOTAL GERENCIA CONTRALORIA	4
5. GERENTE DE MATERIALES	1
5.1. SUPERVISOR ALMACÉN DE MATERIA PRIMA	1
5.1.1. CAPTURISTA	1
5.1.2. ALMACENISTAS	1
5.2. COMPRADOR	1
5.3. JEFE CONTROL DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	1
TOTAL GERENCIA MATERIALES	6
6. GERENTE COMERCIAL	1
6.1. ASISTENTE	1
6.2. GERENTE CUENTAS ESPECIALES	1
6.3. REPRESENTANTE DE VENTAS	3
6.4. REPRESENTANTE DE VENTAS E.O. Y EXPORTACIÓN	1
TOTAL GERENCIA COMERCIAL	7

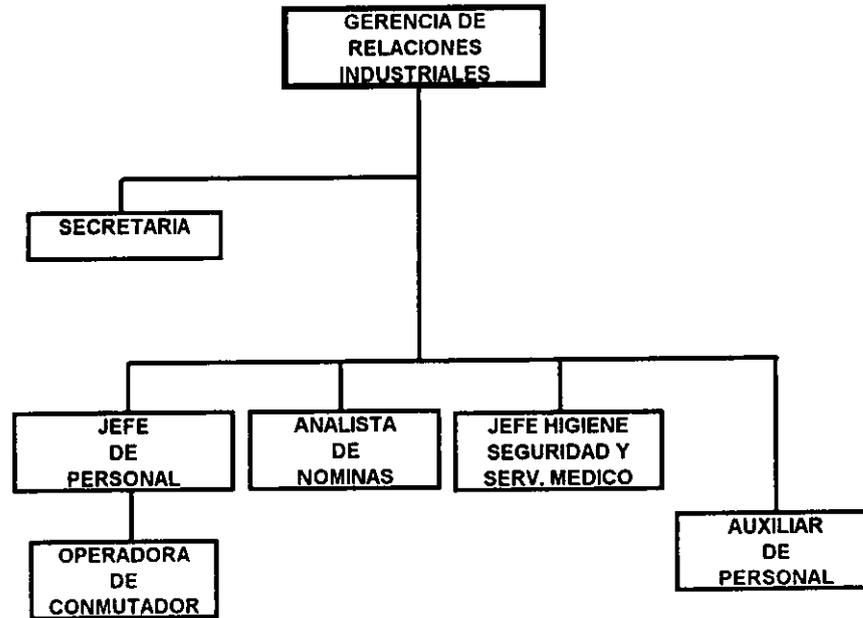
7. GERENTE TÉCNICO	1	
7.1. COORDINADOR ATQPS Y QS-9000	1	
7.2. ING. PRODUCTO REPUESTO	1	
7.3. ING. PRODUCTO EQPO. ORIGINAL	1	
7.4. SUPERVISOR DE CALIDAD	1	
<b>TOTAL GERENCIA TÉCNICA</b>		<b>5</b>
8. GERENTE MANUFACTURA	1	
8.1. JEFE DE INGENIERÍA MANUFACTURA	1	
8.1.1. SUPERVISOR TALLER MEC.	1	
8.1.1.1. MECÁNICO	3	
8.1.2. SUPERVISOR EMBARQUES	2	
8.1.3. INGENIERO QUÍMICO	1	
8.1.4. INGENIERO MANUFACTURA	2	
8.2. SUPERVISOR MANTENIMIENTO	1	
8.2.1. MECÁNICOS	2	
8.3. ALMACENISTAS	2	
8.4. SUPERVISOR PRODUCCIÓN	3	
8.4.1. OPERADORES (OBREROS)**	197	
<b>TOTAL GERENCIA MANUFACTURA</b>		<b>216</b>
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>250</b>

**\*\* SON DIFERENTES CATEGORIAS (AA, AB, BB)**

*ORGANIGRAMA  
DIRECCION GENERAL*



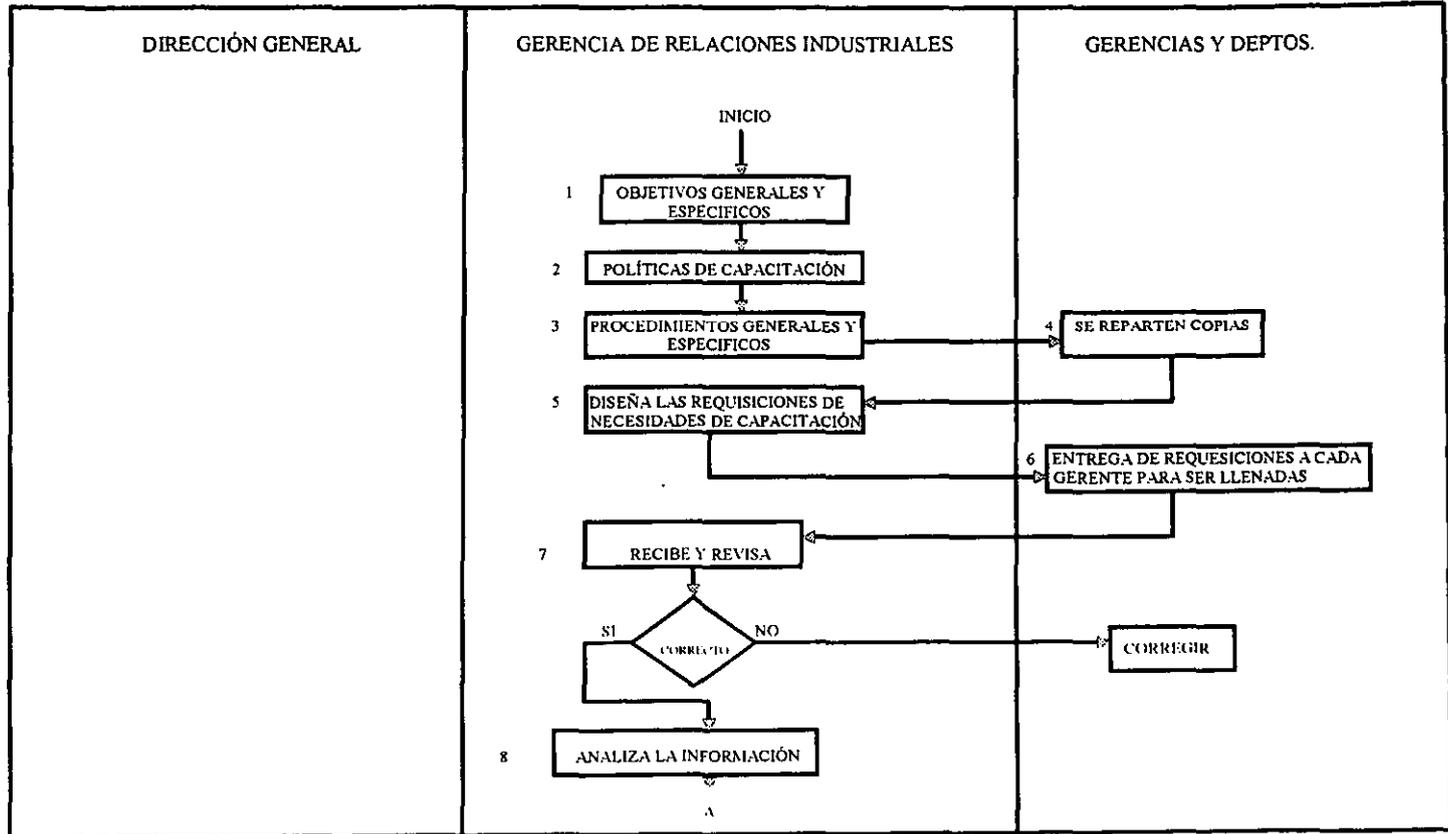
*ORGANIGRAMA  
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES*



**SIMBOLOGIA UTILIZADA PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO**

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<i>ACTIVIDAD</i>
	<i>DECISIÓN</i>
	<i>FLUJO</i>
	<i>CONECTORES</i>

**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TITULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**





**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TÍTULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

NO. DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	GERENTE RELACIONES INDUSTRIALES	ESTABLECE LOS OBJETIVOS GENERALES DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.
2	GERENTE RELACIONES INDUSTRIALES	ESTABLECE LAS POLÍTICAS GENERALES DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.
3	GERENTE RELACIONES INDUSTRIALES	REDACTA LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS A SEGUIR.
4	GERENCIAS Y DEPTOS.	RECIBEN LOS PROCEDIMIENTOS.
5	JEFE DE PERSONAL	DISEÑA LOS FORMATOS FRH01, FRH02 Y FRH03 PARA REALIZAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LOS ENTREGA A TODAS LAS GERENCIAS Y DEPTOS. PARA LLENARSE.
6	GERENCIAS Y DEPTOS.	SE ENCARGAN DE LLENAR LOS FORMATOS FRH01, FRH02 Y FRH03.
7	JEFE DE PERSONAL	RECIBE Y REVISAS LOS FORMATOS ¿ESTÁN CORRECTAMENTE LLENADOS ? NO. LOS REGRESA PARA CORRECCIÓN SI PASA A LA SIGUIENTE ACTIVIDAD
8	JEFE DE PERSONAL	ANALIZA LA INFORMACIÓN OBTENIDA.
9	JEFE DE PERSONAL	CLASIFICA LOS CURSOS (-) EN INTERNOS Y EXTERNOS.
10	JEFE DE PERSONAL	INVESTIGA Y DESIGNA A INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS.
11	JEFE DE PERSONAL	OBTIENE EL COSTO ANUAL.
12	JEFE DE PERSONAL	ESTRUCTURA EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN.
13	DIRECTOR GENERAL	REVISAS EL PROGRAMA ¿ES CORRECTO? NO. CORREGIR
14	DIRECTOR GENERAL	SI. PASA A LA SIGUIENTE ACTIVIDAD. FIRMA DE AUTORIZACIÓN.
15	GERENCIAS Y DEPTOS.	RECIBEN LOS CURSOS SEGÚN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL.
16	GERENCIAS Y DEPTOS.	SOLICITAN CURSOS EXTEMPORÁNEOS( NO CONSIDERADOS EN EL PROGRAMA) MEDIANTE EL FORMATO FRH03.
17	JEFE DE PERSONAL	EN BASE AL FORMATO FRH04. PROCEDE A EVALUAR EL CURSO OTORGADO Y LO ARCHIVA.
18	JEFE DE PERSONAL	REGISTRA LOS CURSOS OTORGADOS AL PERSONAL EN EL FORMATO FRH05 Y LO ARCHIVA

## RELACION DE PUESTOS QUE REPORTAN AL JEFE DE AREA.

EMPRESA: CALGS S.A. DE C.V. DEPTO.

GERENCIA: RELACIONES INDUSTRIALES

TITULO DEL PUESTO	Nº DE FICHA	NIVEL / HAY
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	41569	06

FORMA 1001 (1)

**CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO, Y EVALUACION  
DE LA CAPACITACION REQUERIDA POR PERSONA:**

EMPRESA: CALGS S.A. DE. C.V. DEPTO. \_\_\_\_\_  
 GERENCIA: RELACIONES INDUSTRIALES NIVEL HAY 06  
 PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO NO. FICHA 41569  
 OCUPANTE: TERESA SOTO SOTO

CLAVE	EVENTO O CURSO	OBJETIVO	CLASIFICACION TEMAS	EVALUACION
	MOTIVACION	SENSIBILIZAR AL PERSONAL PARA QUE SE MOTIVE AL REALIZAR SUS ACTIVIDADES EFICIENTEMENTE.	A	(-)
( - )	NECESITA	( 0 ) ESTA BIEN	( + ) ESTA ALTO	

NOMBRE Y FIRMA  
JEFE INMEDIATO

APROBACION DEL  
GERENTE

AUTORIZACION DEL  
DIRECTOR



Fecha: JUNIO 1998.

## EVALUACION DE CURSO

NOMBRE: TERESA SOTO SOTO

FECHAS EN QUE SE IMPARTIÓ: MAYO 1998.

Es de gran ayuda en la preparación e impartición de los Cursos, la opinión de quienes ya lo han recibido.

Por lo cual Agradeceremos su valiosa opinión y sus comentarios, que serán utilizados con el fin de mejorar los siguientes cursos que se impartan.

INSTRUCCIONES: Por favor ponga una cruz en el cuadro que mejor refleje su opinión.

El contenido del curso es de utilidad.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
Se explicaron adecuadamente los temas para comprenderlos.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
El tiempo empleado para el curso fue suficiente.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		X	
El instructor fue puntual en su horario.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
Se utilizaron adecuadamente ayudas didácticas como transparencias, filmillas, el pizarrón, pizcas, muestras, etc.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
El salón de clase es adecuado para el curso.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		X	
El instructor refleja conocimientos suficientes para impartir el curso.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
El instructor maneja de manera adecuada y con cortesía las preguntas.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
Los temas fueron cubiertos con profundidad y claridad.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		X	
El instructor mantuvo adecuadamente la disciplina durante el curso.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
Hubo dinámica en el grupo como preguntas, comentarios, opiniones, etc.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
		X	
En la evaluación del curso se hicieron preguntas que fueron explicadas durante el curso.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		
En general el curso le pareció.			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		

Le agradeceremos cualquier comentario que permita mejorar este curso.



NOMBRE DE LA CÍA.

PAGINA 1 DE 1

**PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION**

CURSOS INTERNOS PARA PERSONAL: SINDICALIZADO ( ) NO SINDICALIZADO ( x )

AÑO 98

CURSO	* NUMERO DE PARTICIPANTES	LUGAR	MES	INSTRUCTOR O INSTITUCION	DURACION	OBSERVACIONES
MANEJO DE RED	34	EN LA EMPRESA	MAYO	MARTIN PEREZ	2 HORAS	
ACT. EN LFT, IMSS	4	EN LA EMPRESA	JUNIO	SEGURO SOCIAL	10 HORAS	
NOMINA RECLUTAMIENTO	2	EN LA EMPRESA	JUNIO	AMA	10 HORAS	
SELECCION	2	EN LA EMPRESA	JULIO	AMA	5 HORAS	
TECNICA DE NEGOCIACION RELACIONES	8	EN LA EMPRESA	JULIO	AMA	8HORAS	
LABORALES	2	EN LA EMPRESA	AGOSTO	ROSAMARIA P.	4 HORAS	
MANEJO DE PROCEDIMIENTOS	24	EN LA EMPRESA	MAYO	FESTO DIDACTIC	3 HORAS	

ELABORO:  
JEFE DE PERSONAL

REVISADO POR:  
GERENTE DE RELACIONES  
INDUSTRIALES

APROBADO POR:  
DIRECTOR GENERAL

NOMBRE DE LA CIA.

PAGINA 1 DE 1

**PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN**

CURSOS EXTERNOS PARA PERSONAL NO SINDICALIZADO

AÑO 98

CURSO	* NUMERO DE PARTICIPANTES	LUGAR	MES	INSTRUCTOR O INSTITUCIÓN	DURACIÓN	COSTO \$	OBSERVACIONES
MOTIVACION	197	MEXICO D.F.	MAYO	AMA	12 HRS.	15,000	
VENTAS ESTRATEGICAS	7	MEXICO D.F.	JUNIO	AMA	12 HRS.	8,000	
ISO-9000	16	MEXICO D.F.	JUNIO	FESTO DIDACTIC	15HRS.	13,000	
ELECTRONEU.	4	MEXICO D.F.	JULIO	IMECCA	12 HRS.	16,000	
HIDRAULICA	6	MEXICO D.F.	JULIO	IMECCA	12 HRS.	24,000	
INGLES	33	MEXICO D.F.	AGOSTO	INTERLINGUA	52 HRS.	30,000	
TAILER KANBAN	12	MEXICO D.F.	SEP.	FESTO DIDACTIC	10 HRS.	10,000	
CONTROL DE ALMACEN	5	MEXICO D.F.	SEP.	FESTO DIDACTIC	12 HRS.	12,000	
WINDOWS ADOM. DE R.H.	12	MEXICO D.F.	MAYO	GRUPO ITE	24 HRS.	12,000	
	10	MEXICO D.F.	OCT.	CAPINTE	8 HRS.	10,000	

ELABORO:  
JEFE DE PERSONAL

REVISADO POR:  
GERENTE DE RELACIONES  
INDUSTRIALES

APROBADO POR:  
DIRECTOR GENERAL

\*NOTA: VER RELACION ANEXA DE NOMBRES DE PARTICIPANTES

FRH07 REV.(0)



Nombre: \_\_\_\_\_ No. Nomina: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO

1. ¿ Cree usted que la Capacitación es importante ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

2. En el tiempo que ha laborado en la Empresa ¿ Ha recibido la Capacitación suficiente para desempeñar eficientemente sus actividades ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

3. ¿ Cree usted que la Capacitación que se da en la empresa le beneficie o le quite solo el tiempo?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

4. ¿ Considera usted que la Capacitación otorgada la ha llevado a la práctica ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

5. ¿ Considera usted que la Capacitación sirva para obtener una mayor productividad en su trabajo ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

6. ¿ Cree usted que el tiempo en el que se le imparte la Capacitación es suficiente ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

7. ¿ Considera usted que se ha invertido realmente en capacitarlo para que usted de un mayor rendimiento en sus actividades laborales ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

8. ¿ Siente usted que la Organización en general ha demostrado interés y preocupación en que se personal se supere a través de la Capacitación ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

9. ¿ Quiénes le han dado Capacitación han demostrado verdadero conocimiento sobre el tema ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

10. ¿ Piensa usted que los cursos de capacitación que se le imparten cumplen con sus necesidades requeridas para realizar mejor sus actividades ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

11. ¿ Usted cree que es necesario mejorar la didáctica llevada a cabo hasta ahora por los instructores en la forma de llevar sus clases ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

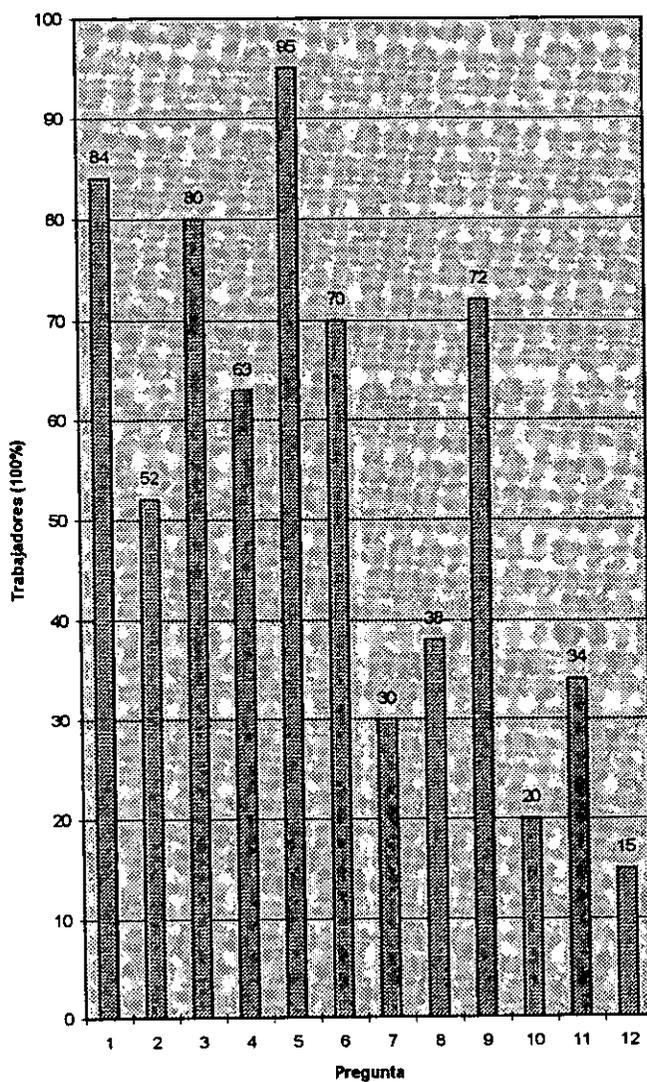
12. ¿ Cree usted que de verdad se evalúan sus exámenes, participaciones y comentarios al término de su capacitación ?

Si ¿Porqué?

No ¿Porqué?

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Resultados al aplicar el Cuestionario

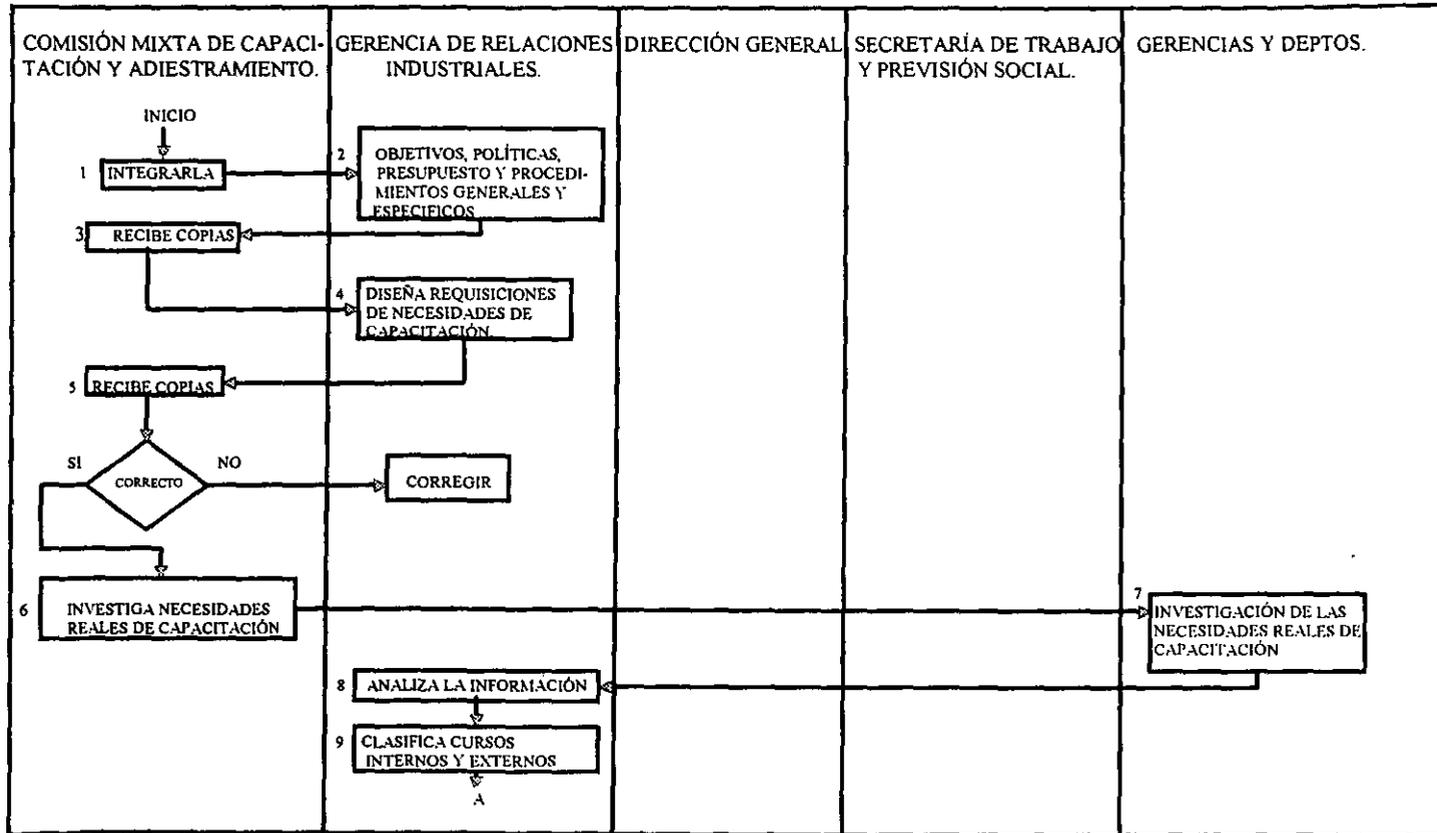


\* Respuestas afirmativas

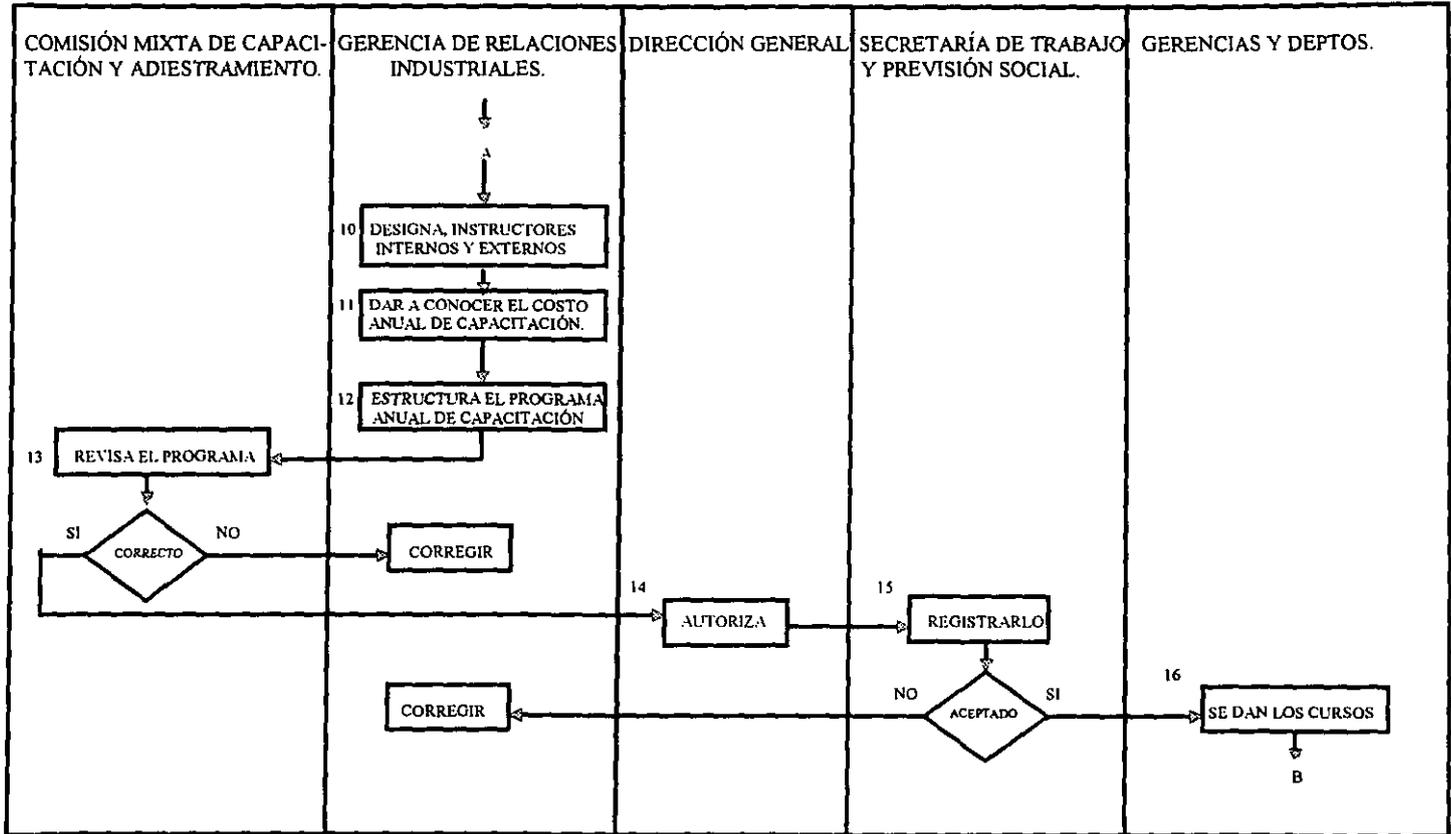
**SIMBOLOGIA UTILIZADA PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO**

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<i>ACTIVIDAD</i>
	<i>DECISIÓN</i>
	<i>FLUJO</i>
<i>A B</i>	<i>CONECTORES</i>

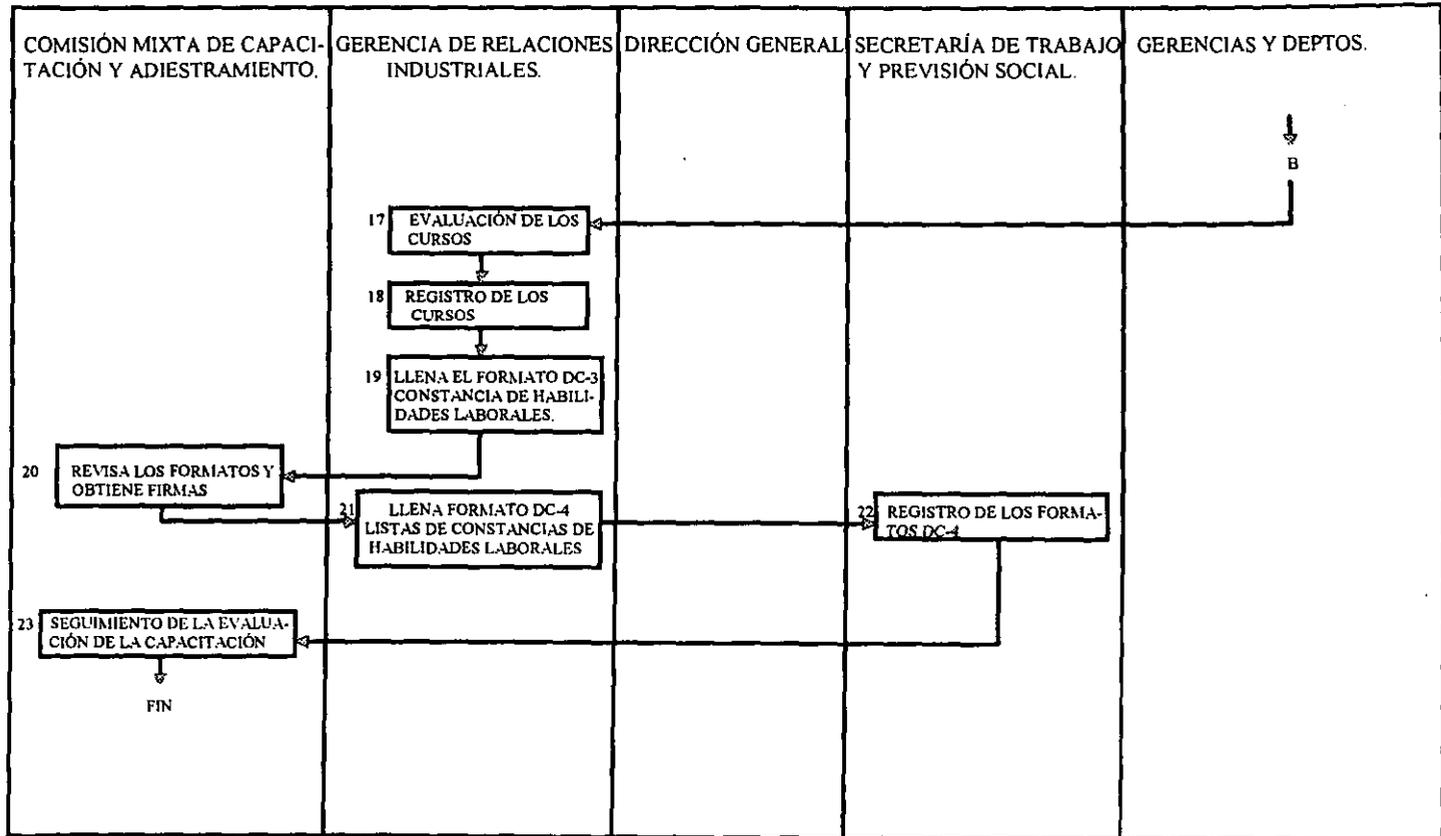
**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TITULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**  
**(PROPUESTA)**



**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TITULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**  
**(PROPUESTA)**



**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TITULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**  
**(PROPUESTA)**



**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TITULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**  
**(PROPUESTA)**

NO. DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	JEFE DE CAPACITACIÓN	INTEGRA LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ACENTÁNDOSE EN UNA ACTA (ANEXO 19) Y LLENANDO EL FORMATO DC-1 INFORME DE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.
2	JEFE DE CAPACITACIÓN	ESTABLECE LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS PRESUPUESTO Y PROCEDIMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN.
3	COMISIÓN MIXTA	RECIBE COPIAS.
4	JEFE DE CAPACITACIÓN	DISEÑA LOS FORMATOS FRH01, FRH02 Y FRH08 PARA REALIZAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y LOS ENTREGA A LA COMISIÓN MIXTA..
5	COMISIÓN MIXTA	RECIBE Y REvisa LOS FORMATOS ¿ESTÁN CORRECTAMENTE LLENADOS ? NO. LOS REGRESA PARA CORRECCIÓN SI. PASA A LA SIGUIENTE ACTIVIDAD
6	COMISIÓN MIXTA	EN COORDINACIÓN CON EL JEFE DE CAPACITACIÓN PROCEDEN A REALIZAR INVESTIGACIONES DE CAMPO PARA OBTENER NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN.
7	GERENCIAS Y DEPTOS.	SON INVESTIGADAS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN REAL.
8	JEFE DE CAPACITACIÓN	ANALIZA LA INFORMACIÓN OBTENIDA.
9	JEFE DE CAPACITACIÓN	CLASIFICA LOS CURSO (-) EN INTERNOS Y EXTERNOS.
10	JEFE DE CAPACITACIÓN	INVESTIGA Y DESIGNA A INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS.
11	JEFE DE CAPACITACIÓN	OBTIENE EL COSTO ANUAL.
12	JEFE DE CAPACITACIÓN	ESTRUCTURA EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN Y LLENA EL FORMATO DC-2 PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (ANEXO 2).
13	COMISIÓN MIXTA	REvisa EL PROGRAMA ¿ES CORRECTO? NO. CORREGIR
14	DIRECCIÓN GENERAL	SI. PASA A LA SIGUIENTE ACTIVIDAD. FIRMA DE AUTORIZADO

**CALGS S.A. DE C.V.**  
**DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO**  
**TÍTULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL**  
**(PROPUESTA)**

15	SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	EN DONDE SE REGISTRA EL PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. PRESENTANDO EL FORMATO DC-2. ¿ES ACEPTADO? NO. CORREGIR SI. PASA A LA SIGUIENTE ACTIVIDAD.
16	GERENCIAS Y DEPTOS.	RECIBEN LOS CURSOS SEGÚN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL.
17	JEFE DE CAPACITACIÓN	EN BASE AL FORMATO FRH04, PROCEDE A EVALUAR EL CURSO OTORGADO Y LO ARCHIVA.
18	JEFE DE CAPACITACIÓN	REGISTRA LOS CURSOS OTORGADOS AL PERSONAL EN EL FORMATO FRH05 Y LO ARCHIVA
19	JEFE DE CAPACITACIÓN	LLENA FORMATOS DC-3 (ANEXO 4) CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.
20	COMISIÓN MIXTA	REvisa LOS FORMATOS DC-3
21	JEFE DE CAPACITACIÓN	LLENA FORMATOS DC-4 (ANEXO 5) LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES PARA SER REGISTRADAS.
22	SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	EN DONDE SE REGISTRAN LOS FORMATOS DC-4.
23	COMISIÓN MIXTA	DA SEGUIMIENTO A UNA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN COORDINACIÓN CON EL JEFE DE CAPACITACIÓN.

**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
C. DIRECTOR DE LA COMISIÓN MIXTA  
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.  
P R E S E N T E.**

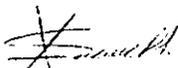
**Asunto: Integración de la Comisión  
Mixta de Capacitación y Adiestramiento.**

**No. de Registro: DGTPS/C-01634/94**

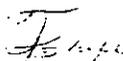
En la Ciudad de México, D.F., siendo las 9:00 horas del día 03 de Marzo de 1998, en la Empresa "CALGS S.A. DE C.V." ubicada en Calle Toluca No. 50, Col. Boolevar de los Glaciares, Del. Buenavista, C.P. 57230, México, D.F., Tel.: 0177285555 R.F.C. CAL-510701-139, Reg. IMSS Y608483187-0, Actividad Principal: Fabricación y Venta de Amortiguadores, Nombre del Sindicato: C.T.M., ubicado en Vallarta No. 8, 6to. piso, Col. Tabacalera, México, D.F., No. de turnos: 2, queda integrada la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.  
Total de empleados: 250 - 38 mujeres y 212 hombres, no hay menores de edad.

**Integrada la Comisión Mixta por los señores:**

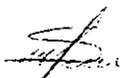
**POR PARTE DE LOS TRABAJADORES:**

  
**SRITA. XOCHITLAMIC SANDOVAL BUSTOS**

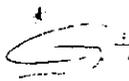
**Y**

  
**SR. FELIPE HIPOLITO ESPINOZA**

**POR PARTE DE LA EMPRESA:**

  
**SR. TLALZOCAMATEHI SÁNCHEZ CAMACHO**

**Y**

  
**SRITA. GUADALUPE TREJO CRUZ**

CALGS S.A. DE C.V.

## COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Asunto: Calendario Anual de Actividades  
de Capacitación y Adiestramiento.

Empresa "CALGS S.A. DE C.V." ubicada en Calle Toluca No. 50, Col. Boolevar de los Glaciares, Del. Buenavista, C.P. 57230, México, D.F., Tel.: 0177285555 R.F.C. CAL-510701-139, Reg. IMSS Y608483187-0, Actividad Principal: Fabricación y Venta de Amortiguadores, Nombre del Sindicato: C.T.M., ubicado en Vallarta No. 8, 6to. piso, Col. Tabacalera, México, D.F., No. de turnos: 2. Sucursales: Ninguna, esto es para el cumplimiento de lo establecido en los artículos 153-I y 153-J de la Ley Federal del Trabajo, para el mes del año en curso.

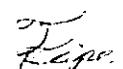
Total de empleados: 250 - 38 mujeres y 212 hombres, no hay menores de edad.

FECHA DE REUNIÓN DE LA COMISIÓN	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN 1998	LUGAR DE REUNIÓN	ÁREAS DE LA EMPRESA A REVISAR	TIEMPO DE REUNIÓN O VISITA
05/03/98	ANÁLISIS DE LAS DETECCIONES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	SALA DE JUNTAS EN EL ÁREA DE RELACIONES INDUSTRIALES	Ninguna	3 HRS.
06/03/98	INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE TRABAJO DE LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN QUE TIENE EL PERSONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO	EN EL ÁREA DE TRABAJO A INVESTIGAR	MANUFACTURA	5 HRS
12/03/98	"	"	"	"
13/03/98	"	"	TÉCNICA	"
19/03/98	"	"	COMERCIAL Y SISTEMAS	"
20/03/98	"	"	MATERIALES Y CONTRALORÍA	"
26/03/98	"	"	DIRECCIÓN Y RELACIONES INDUSTRIALES	"
27/03/98	REVISIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL	SALA DE JUNTAS EN EL ÁREA DE RELACIONES INDUSTRIALES	NINGUNA	3 HRS.
24/04/98	EVALUACIÓN DE LOS CURSOS OTORGADOS HASTA EL MOMENTO EN EL ÁREA DE TRABAJO	EN EL ÁREA DE TRABAJO A INVESTIGAR	AL ÁREA QUE SE CAPACITO EN EL MES	5 HRS.
29/05/98	"	"	"	"
26/06/98	"	"	"	"
31/07/98	"	"	"	"
28/08/98	"	"	"	"
25/09/98	"	"	"	"
30/10/98	"	"	"	"
27/11/98	"	"	"	"
18/12/98	"	"	"	"

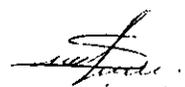
POR PARTE DE LOS TRABAJADORES:

  
SRITA. XOCHITLAMIC SANDOVAL BUSTOS

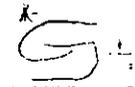
Y

  
SR. FELIPE HIPOÁLITO ESPINOZA

POR PARTE DE LA EMPRESA:

  
SR. TLALZOCAMATHI SÁNCHEZ CAMACHO

Y

  
SRITA. GUADALUPE TREJO CRUZ

**C. DIRECTOR DE LA COMISION MIXTA  
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.  
P R E S E N T E.**

**No. de Registro: DGT/PS/C-01634/94**

En la Ciudad de México, D.F., siendo las 9:00 horas del día 05 de Marzo de 1998, en la Empresa "CALGS S.A. DE C.V." ubicada en Calle Toluca No. 50, Col. Boolevar de los Glaciares, Del. Buenavista, C.P. 57230, México, D.F., Tel.: 0177285555 R.F.C. CAL-510701-139, Reg. IMSS Y608483187-0, Actividad Principal: Fabricación y Venta de Amortiguadores, Nombre del Sindicato: C.T.M., ubicado en Vallarta No. 8, 6to. piso, Col. Tabacalera, México, D.F., No. de turnos: 2, queda integrada la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.  
Total de empleados: 250 - 38 mujeres y 212 hombres, no hay menores de edad.

Integrada la Comisión Mixta por los señores:  
Por parte de los trabajadores:

**SRITA. XOCHITLAMIC SANDOVAL BUSTOS** Y **SR. FELIPE HIPOLITO ESPINOZA**

Por parte de la empresa:

**SR. TLALZOCAMATHI SÁNCHEZ CAMACHO** Y **SRITA. GUADALUPE TREJO CRUZ**

Una vez reunidos los representantes de los trabajadores y de la Administración de la Empresa, se procedió a:

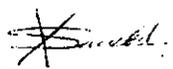
- A) LISTA DE ASISTENCIA
- B) ANÁLISIS DE LAS DETECCIONES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- C) REDACCION DEL ACTA

A) LISTA DE ASISTENCIA.- El Sr. Tlalzacamathi Sánchez Camacho se dispuso a pasar lista de las personas que se encontraban presentes: Srta. Xochitlamic Sandoval Bustos, Sr. Felipe Hipolito Espinoza y Srta. Guadalupe Trejo Cruz, censeguida se dio lectura del acta anterior, una vez efectuado esto, se paso al siguiente punto.

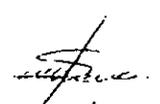
B) ANÁLISIS DE LAS DETECCIONES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.- En el análisis se detecto que los formatos FRH01 y FRH02 fueron llenados correctamente por los Gerentes de cada área y se procedio a planear la investigación a realizar en el área de trabajo con el fin de llegar a una comparación entre lo que se desea y lo que debe de ser.

C) REDACCION DEL ACTA.- No habiendo otro asunto que tratar se dio por concluida la reunión y se procedió a redactar la presente acta para tener una evidencia de que se esta cumpliendo con lo programado.

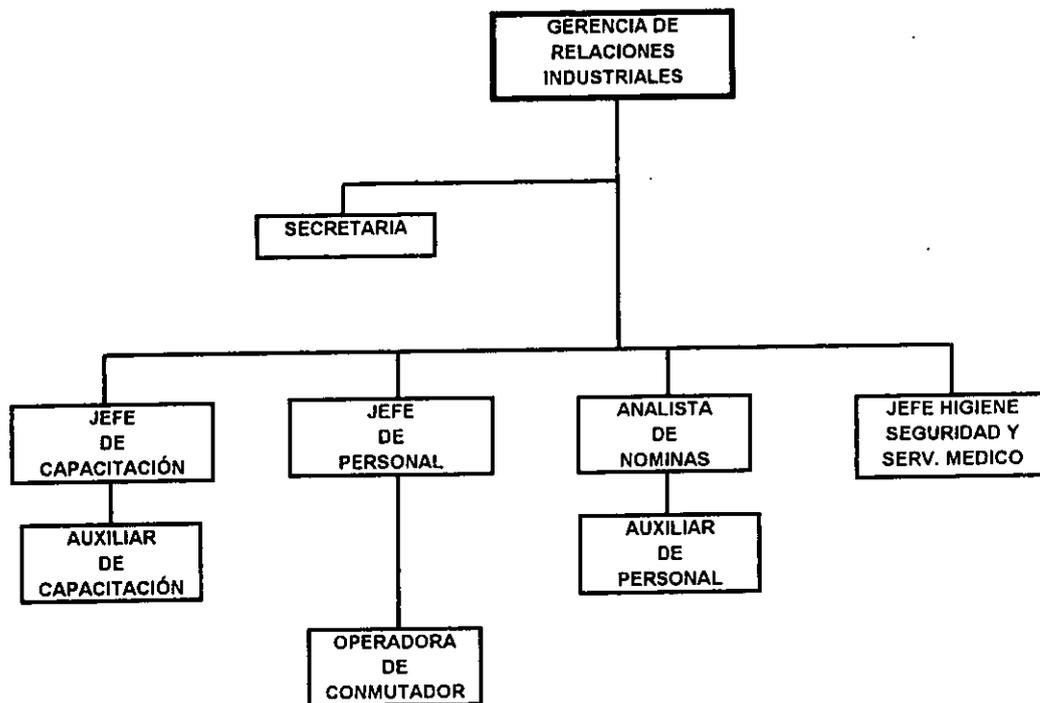
POR PARTE DE LOS TRABAJADORES:

  
**SRITA. XOCHITLAMIC SANDOVAL BUSTOS** Y **SR. FELIPE HIPOLITO ESPINOZA**

POR PARTE DE LA EMPRESA:

  
**SR. TLALZOCAMATHI SÁNCHEZ CAMACHO** Y **SRITA. GUADALUPE TREJO CRUZ**

ORGANIGRAMA  
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
(PROPUESTA)



# *BIBLIOGRAFÍA*

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos.  
México, Trillas 1991. 535 p.p.
- Del Río González, Cristóbal  
El Presupuesto.  
México, Ecasa 1990. 210 p.p.
- Fernández Arenas, José Antonio  
Introducción a la Administración.  
México, Trillas 1973. 535 p.p.
- Mendoza Nuñez, Alejandro  
La Capacitación Práctica en las Organizaciones.  
México, Trillas 1985, 179 p.p.
- Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Empresas.  
México, Limusa, 190 p.p.
- Reza, Trosino, Jesús Carlos  
Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. México, Panorama 1995, 115 p.p.
- Reza, Trosino, Jesús Carlos  
Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México, Panorama 1995, 224 p.p.
- Reza, Trosino, Jesús Carlos  
El ABC del Administrador de la Capacitación.  
México, Panorama 1995, 224 p.p.
- Samperi  
Metodología de la Investigación.  
México, McGraw Hill 1994, 185 p.p.

Siliceo, Aguilar, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal.  
México, Limusa 1995, 210 p.p.

Tena, Morelos, Adolfo  
Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento.  
México, Fondo Editorial COPARMEX 1981. 221 p.p.

Werther, William  
Administración de Personal y Recursos Humanos.  
México, McGraw Hill 1996, 486 p.p.

Zorrilla, Santiago  
Guía para realizar Tesis.  
México, McGraw Hill 1996, 236 p.p.

### **Leyes**

Diario Oficial de la Federación. 18 de Abril de 1997.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
México, Porrúa 1997, 127 p.p.

Trueba, Urbina, Alberto  
Ley Federal del Trabajo.  
México Porrúa, México 1997, 915 p.p.

### **Apuntes**

Covarrubias Guerrero, José Luis.  
Administración Pública.