

31921
46

A

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

"UNA ALTERNATIVA DE TRABAJO EN CAPACITACION,
PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS
COSMETICOS"

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
VANESSA DIAZ LOPEZ SOTO

ASESOR:

LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA

DICTAMINADORES:

LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA

LIC. ROSA MARIA SEGURA GONZALEZ



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

D

A Dios:

Por permitirme vivir estos 27 años con mucha salud, con la fuerza y el valor para seguir adelante siempre...

A Victor Manuel, mi papá:

Porque tu cara seria, tu carácter y tu gran inteligencia me enseñaron a ser una mujer responsable, dispuesta a luchar por mis ideales y a no dejarme vencer por nada ni por nadie, por desmaniantarte conmigo los días de escuela, por tu apoyo moral y económico, por tu gran corazón, que aunque no es muy expresivo, me enseñó a amar a las personas, a mi familia, pero sobre todo a respetarte y quererte tanto como te quiero... todo lo que soy, te lo debo a ti!! por esto y tantas cosas mas, esto es para ti... TE QUIERO MUCHO

A Engracia, mi mamá:

Que me inspiraste siempre el deseo de superación, de respeto a mi misma y de lucha constante, por tu gran apoyo, consejo y preocupación en momentos fáciles y difíciles de mi vida; porque siempre has estado conmigo y me has alentado a la culminación de este trabajo... tu que me diste la vida, te mereces mas que mi vida misma, por lo cual siempre estaré en deuda contigo... esto es para ti!! te lo doy con todo mi amor y sé que eres feliz por este logro en mi vida... una vez mas... Gracias por compartirlo conmigo... TE QUIERO MUCHO

A Israel, mi gran Amor:

Mi niño cara de osol!! Hemos estado juntos desde hace 13 años, y parece que fue ayer... gracias por derramar tu amor sobre mi día con día, por ser mi inspiración, mi cómplice, mi apoyo, mi amigo, mi todoll... pero sobre todo mi único y gran amor y tantas cosas más... Gracias por cuidarme, por estar conmigo y comprenderme en cada momento fácil y difícil de mi vida... más que nadie tú eres testigo de lo importante que es esto para mí, y sé que estás feliz tanto como yo. Espero seguir a tu lado para continuar luchando por todo eso que queremos... no tengo palabras que alcancen a describir lo que mi corazón siente por ti... solo tu y yo sabemos lo grande que es este amor!! Nunca olvides que "tantos siglos, tantos mundos, tanto espacio y coincidir" TE AMO MIL!!

A Diana, mi hermana:

A la que admiro enormemente por ser de las pocas personas que tienen la fuerza de defender sus ideales, y de perseguir sus sueños sin importar lo que los demás piensen... todavía te tengo mucho que aprender... gracias por darme a los sobrinos mas hermosos del mundo... TE QUIERO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Dianely y Beta, mis sobrinas:

Mis niñitos hermosos!! ustedes saben cuánto los amo... gracias por sus travessuras y por ser parte de mí... Nunca dejen de sonreír y de ser preciosos... LOS AMO MUCHO!!

A mis abuelitos (Los quiero mucho!!)

Victor: Eres la persona más inteligente que conozco... gracias por tus consejos, por todas esas experiencias lindas que has compartido conmigo... esto solo es algo de lo mucho que te he aprendido...

Cholita: Por enseñarme a ser paciente y a actuar con sabiduría... eres la persona más dulce que conozco!! gracias por ser mi abuel!!

Alfonso:(q.e.p.d), con cariño...

Trint: Por ser una mujer valiente, hermosa y entregada... Sé que siempre has estado orgullosa de mí, y espero que esta vez no sea la excepción, gracias por ser parte de mi vida!!

A mis tías, Lety y Manolo y mi primo Pepe:

¡Por fin terminé y muchas cosas en mi vida hubieran sido más difíciles si ustedes no estuvieran a mi lado, no tengo palabras para agradecerles su apoyo, amor y confianza en todos estos años, ustedes saben lo que esto significa y lo mucho que los quiero...

A mis tíos:

Me han enseñado tanto de la vida!! y me han apoyado siempre que lo he necesitado, muy en especial a mi tío Héctor (q.e.p.d.), con cariño para él en donde quiera que esté.

A mis primos:

Han crecido conmigo y directa o indirectamente me ayudaron a seguir adelante: Arturo y Victor; Toño, Quique, Migue y Rosylu; Héctor y Ulises; Pepe; Alfonso y Pepe; Chuyin y Aarón; Crisly, Lalo y Margarita, y a todos los que se me escapan en este momento...

A mis amigos:

Han sido parte importante de mi vida, mis compañeros, mis cómplices y mis confidentes: Yelda Elias, Karina Elizalde, Julio César Chávez, Ana Laura Grimaldo, Rosario Gutiérrez, Claudia, Antonieta Neri, Carmen Frías, Rocío García, Edith López, Alejandro Quiróz, Francisco Ibarra ☺, y a todos aquellos que no alcanzo a mencionar... Gracias por tod!!

A Isaac Pérez, Rosa Ma. Segura y Alejandro Goona, mis asesores:

Gracias por guiarme en la realización de este trabajo, por su tiempo, y por compartir conmigo sus conocimientos, en especial a Isaac, por tenerme paciencia y apoyarme en todo momento.

CON MUCHO CARÑO Y AMOR!!
Vanessa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I "La Psicología Organizacional y la Capacitación"	8
1.1. Los inicios de la Psicología Industrial u Organizacional	8
1.1.2. El Inicio de la Psicología Organizacional en México	11
1.2. El papel del Psicólogo en la Organización	13
1.3. La función del Psicólogo en el Departamento de Capacitación	16
1.3.1. Detección de Necesidades de Capacitación	17
1.3.2. Elaboración de Objetivos	20
1.3.3. Planeación y Diseño del Programa de Capacitación	20
1.3.4. Ejecución del Programa	22
1.3.5. Evaluación	24
1.3.6. Seguimiento	25
CAPITULO II "La Capacitación y El Adiestramiento"	26
2.1. Concepto de Capacitación y Adiestramiento y su aplicación en la Industria	26
2.1.1. Concepto de Educación	26
2.1.2. Concepto de Desarrollo	27
2.1.3. Concepto de Entrenamiento	27
2.1.4. Concepto de Adiestramiento	28
2.1.5. Concepto de Capacitación	28
2.1.6. Tipos de Capacitación	31
2.1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación	32
2.2. El marco legal de la Capacitación en México	34
2.2.1. Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	35
2.2.2. Planes y Programas de Capacitación	36
2.2.3. Sistema General de Capacitación y Adiestramiento	36
2.2.4. Constancia de Habilidades Laborales	37
2.2.5. Lista de Constancia de Habilidades Laborales	37
2.2.6. Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo	37
CAPITULO III "Descripción de la empresa Alberto Culver"	39
3.1. Antecedentes	39
3.2. Propósito, Misión y Valores Corporativos	39
3.3. Organización Interna	41
3.4. El Departamento de Recursos Humanos	42
3.5. La Importancia de la Capacitación	43

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV "Reporte de Trabajo profesional realizado en Alberto Culver" 48

- 4.1. Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación 49
- 4.2. Manual para la Elaboración y Diseño de Programas Capacitación 52
- 4.3. Manual para la Elaboración y Diseño de Cursos de Capacitación 64
- 4.4. Manual para la impartición del Curso de Inducción para el personal de nuevo Ingreso 72
- 4.5. Manual de Bienvenida 76
- 4.6. Programa de Comunicación Interna 86
- 4.7. Programa de Seguridad e Higiene 90

CONCLUSIONES 98

BIBLIOGRAFÍA 102

ANEXOS 106

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

Se presenta un Reporte detallado de las Actividades realizadas como pasante en el ejercicio profesional de la Psicología, dentro de una Empresa Manufacturera de Productos Cosméticos denominada "Alberto Culver de México, S.A. de C.V."

Se describe cómo se logró concientizar a los directivos sobre la necesidad de crear un área de capacitación acorde a las necesidades de la empresa y de los trabajadores, actividad que incluye la alternativa de trabajo para el Departamento de Recursos Humanos acorde con el propósito, Misión y Valores Corporativos de la empresa. Se presentan algunos Manuales de Procedimientos que se crearon para la formulación de los Planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, para la realización de Cursos y/o eventos, para la realización de Detección de Necesidades de Capacitación, para la impartición del curso de inducción para personal de nuevo Ingreso, para la realización de un programa de Seguridad e Higiene, y los formatos correspondientes para cada uno, así como la normatividad requerida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se presentan las técnicas e instrumentos utilizados, así como los resultados obtenidos durante este tiempo, haciendo una reflexión crítica en relación a un marco teórico sustentado en una exhaustiva revisión documental. Esta propuesta de trabajo, servirá para que generaciones futuras en Alberto Culver puedan continuar con el proceso, y contar con más y mejor calidad en lo que a fuerza de trabajo se refiere.

INTRODUCCIÓN

Hace ya algunas décadas, la educación y la psicología, eran sumamente deficientes, lo que puede atribuirse a varios factores: cambios constantes de gobierno que viraban a sus intereses la ruta de la educación; el miedo que se le tenía a la educación por ser un medio de ilustración social; la carencia de recursos económicos destinados a la ciencia y la educación y la falta de personal capacitado para impartir cursos en los niveles de especialización.

Actualmente y debido a la creciente necesidad de las empresas por adaptarse a los cambios tecnológicos que se presentan día con día, la exigencia de contar con personal eficiente es ahora una prioridad. La mejora continua del capital humano ha dejado de ser una "buena idea" y se ha convertido en una necesidad para competir con éxito; por lo cual, la psicología industrial u organizacional es una disciplina que ejerce enorme influencia sobre la calidad de la vida moderna.

Pero la psicología industrial tiene mayor trascendencia aún, ya que no solamente influye en la vida personal y laboral de las personas, sino que también tiene efectos en el ámbito de la organización y en la conducta de los consumidores, ya que éstos últimos son el objetivo final de cualquier organización.

Debido a esto, las empresas mexicanas han mostrado un gran interés por la Capacitación y el Adiestramiento en sus empresas. Interés que se debe a varios factores: los referentes a las disposiciones legales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que las obliga a brindar capacitación a todos sus empleados y así evitar multas y sanciones, así como los que tienen que ver con la necesidad real de contar con personal competente que se integre eficazmente a la fuerza laboral. Otro factor de importancia que las empresas no han considerado, es el interés de los trabajadores por mejorar su calidad de vida dentro y fuera de la empresa; y por último y el más importante para la industria, el incremento de la productividad.

El gobierno por su parte, empieza a preocuparse por concientizar a los empresarios en cuanto a su obligación de brindar y mantener a sus trabajadores capacitados, esto lo ha realizado mediante algunas campañas acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de su productividad, haciendo que sus empleados trabajen inteligentemente, ocupando todas sus habilidades para evitar un bajo rendimiento en su actividad física y mental.

Desde 1978, México cuenta con una de las legislaciones más amplias y completas en materia de capacitación y adiestramiento de personal en el mundo, solo países como

Inglaterra, y en algunas naciones de Latinoamérica tienen leyes muy similares, donde además se restringen estas disposiciones y obligan a las empresas a destinar cantidades fijas de sus ingresos, en acciones de capacitación (Patiño, P., 1997, citado en AMECAP).

En nuestro país, la autoridad para regular lo referente a la Capacitación y Adiestramiento en las empresas, es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en esta materia.

Las implicaciones y consecuencias para las organizaciones en el cumplimiento de estas disposiciones legales han sido muy diversas y podemos decir que han pasado por fases de cambio y adaptación, desde las etapas de desacuerdo, incredulidad e ignorancia que manifestaron algunas compañías, a las de aceptación y aprendizaje, hasta llegar a las de dominio e inclusive innovación para administrar las acciones de enseñanza-aprendizaje bajo este marco de referencia (Patiño, P., 1997, citado en AMECAP).

Del mismo modo, la STyPS ha dispuesto una serie de acciones tendientes a simplificar los requisitos y procedimientos para el registro, aprobación y actualización de Comisiones Mixtas de Capacitación, registro de Planes y Programas, constancias de Habilidades Laborales y demás trámites necesarios en materia de capacitación y Adiestramiento.

En todos los casos, cada parte involucrada (trabajador-patrón) trata de adecuar la demanda existente de capacitación de acuerdo a los intereses particulares de cada uno, sin tomar en cuenta que es una actividad complementaria que puede beneficiarlos a ambos y que puede ajustarse a las necesidades propias de la empresa y del trabajador, programando cursos que pueden impartirse dentro de la misma empresa por alguna persona capacitada, contratando instructores especializados, o haciendo convenios con despachos externos para que los empleados asistan a alguna escuela o institución a recibir el adiestramiento, mismo que puede ser dentro o fuera del horario de trabajo, según sea el convenio entre las dos partes. De esta manera, los trabajadores y empleados tendrán la misma posibilidad de incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas que les permitirán hacer mejor su trabajo, desarrollando una actitud de superación técnica o profesional, y hacerlo de la mejor manera posible.

De ahí mi interés de hacer este reporte de trabajo, donde el objetivo principal es el dar a conocer la actividad profesional realizada durante un año dos meses en una empresa manufacturera de productos cosméticos denominada Alberto Culver de México S.A. de C.V., tiempo durante el cual ofrecí una alternativa para la creación del departamento de capacitación en esta empresa, con la finalidad de iniciar un área inexistente dentro del departamento de Recursos Humanos, la Capacitación.

En el capítulo I, se verá de una manera general los inicios de la psicología industrial, así como el papel que ha venido desempeñando el psicólogo en la industria, y mas específicamente, en el departamento de Capacitación. Posteriormente en el capítulo II se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Iniciará con la definición de lo que es capacitación y adiestramiento, y la importancia de su aplicación a la industria siguiendo los lineamientos legales que exige la STPS. El capítulo III, esta dedicado a Alberto Culver de México S.A. de C.V., para conocer sus inicios, su actividad, su estructura interna y su funcionamiento. Y por último, en el capítulo IV, expondré de una manera detallada mi trabajo realizado en la empresa y las propuestas hechas que serán la base para la implementación del área de Capacitación, para posteriormente aterrizar en las conclusiones finales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

"LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACITACIÓN"

1.1. Los Inicios de la Psicología Industrial u Organizacional

Por psicología entendemos al estudio de la conducta humana y animal con la ayuda de la metodología científica, en la cual se emplea el método experimental para hacer observaciones en condiciones controladas para la obtención de datos e identificación, descripción, observación y medición de variables. La psicología como toda ciencia, cuenta con áreas de especialización en el estudio del hombre dentro de determinado contexto (casa, trabajo, escuela, etc.), llamadas: psicología educativa, clínica, experimental, social e industrial. Esta última toma la misma definición de "psicología" utilizando los métodos prescritos en esta disciplina, pero aplicando las técnicas psicológicas al campo industrial y a los problemas propios de ella.

En términos sencillos, Schultz (1990) define a la psicología industrial como "la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo", cubriendo los problemas humanos de las organizaciones públicas o privadas. Esta psicología en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal y se ha hecho cargo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los empleados.

Blum (1985) dice que la Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer sus condiciones en las empresas mas que en un laboratorio, así que no es mas que una aplicación de los principios y datos psicológicos de los problemas relativos a los seres humanos dentro del contexto de los negocios y de la industria.

Por su parte, Bass (1976) define a esta rama de la psicología como "psicología de las organizaciones" y la concibe como una ciencia que se encarga de los procesos de negocios y de las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales; por ejemplo se estudian factores tales como evasión, que en la industria se presenta bajo forma de apatía, fantasía, renuncia, ausencias y llegadas tarde. Es como una parte más general de elementos dinámicos que abarcan lo que atrae a un empleado y hace que se apegue a su trabajo.

Según Barringuete (1985) el objetivo principal de la psicología industrial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que se logre su integración completa en el medio de trabajo (citado en: Villa, 1991)

No es fácil precisar el inicio de la Psicología Industrial, ya que la incursión de esta ciencia en las organizaciones responde a las necesidades que han tenido que ser satisfechas a lo largo de la historia, por consiguiente, al hacer una revisión histórica que ubique este inicio, es común encontrar diferentes autores que marcan el inicio de la psicología Organizacional en distintos momentos.

Sin embargo, la mayoría de los ellos coincide en ubicar el inicio de la psicología Organizacional a finales de 1901 cuando al Dr. Walter Dill Scott, un psicólogo de la Universidad de Northwestern, le surge la idea a aplicar los principios de la psicología al campo de la publicidad (Blum y Naylor, 1985). A esto siguió una serie de artículos escritos de 1901 a 1913 que finalizaron con la realización de un libro titulado "La teoría de la Publicidad", sin duda este fue el primer libro en explicar la implicación que tenía la psicología al campo de los negocios (Smith, 1983) hasta que se convirtió en el primer profesor de Psicología Aplicada el 1 de junio de 1916.

Otros autores como Siegel y Lane (1980) y Schultz (1990) consideran que el inicio de la psicología Organizacional se dio hasta el año 1913 con la publicación "Psicología y eficiencia industrial" de Hugo Münsterberg, quien empezó a dar importancia a la relación entre rendimiento y productividad, aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimiento, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

De cualquier forma, ambos realizaron trabajos enfocados a hacer más eficiente la relación entre la empresa y los empleados, Scott básicamente se centró en hacer publica la utilidad de los métodos psicológicos para la solución de problemas de negocios, mientras que Münsterberg elaboró un test para la selección de conductores en una compañía de autobuses de Boston.

Una contribución mas que propició el surgimiento y desarrollo de la psicología Organizacional fue la del conocido "padre de la administración" F.W. Taylor, quien trabajando en una compañía de fundición, se dedicó al estudio de la economía de los movimientos y la ineficacia del modelo tradicional de realizar el trabajo, también observó que el empresario no tiene idea alguna sobre las capacidades y limitaciones del rendimiento de los obreros (Chruden y Sherman, 1977)

F.W. Taylor, realizó sus investigaciones en la Reethlem Steel Company, bajo tres premisas principales: 1) seleccionar a la gente adecuada para un puesto determinado, 2) instruirla en métodos más eficientes y economización de movimientos en su trabajo; y 3) proporcionar incentivos altos para los más eficientes (Brown, 1977). La investigación consistía en capacitar a un conjunto de obreros para cargar cajas de manera correcta, y de esta manera ahorrar tiempo y evitar la fatiga; el resultado final fue la reducción de la plantilla laboral de 500 a 140 empleados, que realizan el mismo trabajo, en igual cantidad y calidad de la producción, en el mismo tiempo. Estos beneficios trajeron consigo mejor salud, un mayor desempeño y mejores ingresos, ya que se les ofrecía un incentivo adicional por su buen desempeño (Katz, D 1977).

Así continuaron surgiendo otras investigaciones tales como la de Edwar A. Wood, quien realizó un análisis para la selección de personal en el cual consideraba que los únicos items que tienen valor predictivo, son aquellos que estadísticamente pueden demostrar su precisión (Haller, 1978)

En realidad, el nacimiento de la psicología Organizacional como una disciplina reconocida, surgió con la Primera Guerra Mundial a partir de 1917, ante la necesidad de reclutar y seleccionar soldados para el ejército estadounidense (Robles, 1990). El ejército entonces, reunió a un grupo de psicólogos planteándoles el problema de cómo seleccionar de entre miles de hombres, a los mas aptos para ocupar puestos destacados y especializados únicamente durante la guerra. La solución surgió del supuesto de que la diferencia más importante entre quienes podían y quienes no podían desempeñar puestos de alta responsabilidad, radicaba en la inteligencia, para lo cual elaboraron un test de inteligencia que podía ser aplicado de manera colectiva, llamado Army Alfa, (para personas que sabían leer) y otro llamado Army Beta, (para analfabetas). (Ghiselli, 1985). El éxito de ambas, introdujo la necesidad de desarrollar otras pruebas destinadas a la selección de oficiales, así como para otras clasificaciones militares en que se requieran habilidades especiales (Shultz, 1990)

En este mismo año 1917, comenzaron a darse cursos de Psicología Aplicada, posteriormente de Psicología Industrial, Psicología del personal, Psicología Vocacional y Psicología de la publicidad en algunas Universidades. Al mismo tiempo aparece el Journal of Applied Psychology y es fundada la Psychological Corporation con el objetivo de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como el proporcionar servicios de consultoría a organizaciones industriales (Siegel y Lane, 1980)

Al finalizar la Primera Guerra Mundial, se hizo popular, dentro de la industria, la visión de que los trabajadores son "seres humanos", concepto que hizo que la Psicología tuviera un mayor alcance y complejidad. La fascinación sobre esta ciencia y sobre los resultados que podrían obtenerse, se incrementaron con los estudios realizados en Hawthorne de la Western Electric Company en el año 1924, mismos que abrieron una nueva era en investigaciones psicológicas en la industria, interesándose por aspectos humanos, tales como la motivación, la moral y las relaciones humanas, siendo ésta la base para ir mas allá del campo de la colocación, la selección y las condiciones de trabajo (Blum y Naylor, 1985)

El objetivo principal de este estudio, era el determinar la relación entre las condiciones de trabajo, tales como: iluminación, temperatura, y la eficiencia del trabajador; manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. Finalmente se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral tienen mayor peso e importancia que las condiciones físicas, simplemente porque las personas tenían la oportunidad de comunicar sus ideas a los directivos y habían desarrollado una sensación de satisfacción porque se tomaba en cuenta su opinión en lo referente a las decisiones que los afectaban (Bass, 1976)

El Desarrollo de la psicología Industrial continuó su perfeccionamiento con la entrada de Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial, donde de nueva cuenta los psicólogos trabajaron con el ejército y la marina para extender los programas ya establecidos de selección y formación de toda clase de personal militar, demostrando la aplicación de la psicología en situaciones prácticas y mejorando considerablemente las técnicas de selección y adiestramiento ya existentes. Terminada la Guerra, se lograron avances metodológicos de la psicología industrial demostrando la utilidad de las pruebas en distintos ámbitos: el público, el de negocios, dentro de los sistemas escolares y otros organismos; así que de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas, por lo que las utilizadas en el ejército fueron adaptadas para el uso civil.

Podemos decir que el periodo de la post-guerra fue crucial en el desarrollo de esta disciplina para su aplicación en distintos campos: selección y clasificación de personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección, psicología de las organizaciones y psicología de la ingeniería (Siegel y Lane, 1980)

Mucho de lo que se aprendió y descubrió en la selección del personal militar durante la primera y segunda guerra mundial en Estados Unidos, se ha podido aplicar a la industria, creándose nuevos test, dando lugar a nuevas áreas de investigación y permitiendo el estudio de la conducta humana dentro de las organizaciones, abriéndose así un nuevo campo para el psicólogo basado en tres premisas principales: 1) se demostró que el psicólogo puede ser un buen científico de la conducta, 2) se aceptó el estudio de problemas emocionales y 3) surgió el estudio de la conducta de grupo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se crea una sección de Psicología Industrial y Comercial en la American Psychological Association, y en 1945, Kurt Lewis forma el Centro de Investigaciones de la Dinámica de Grupos en el Instituto de Tecnología de Massachussets. Este centro despierta el interés por los problemas de la motivación y de la productividad en la medida en la que se relacionan con la estructura y dinámica de grupo, que es definida como la forma en que las personas se relacionan y trabajan conjuntamente en agrupaciones, por lo que se intenta crear una atmósfera dentro de la que varios miembros llegan a hacerse cargo de las necesidades y problemas de la otra persona y de cualquier otro grupo.

El término de psicología Industrial evolucionó al de Psicología Organizacional debido que el primero se refiere a la aplicación de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que trabajan en la empresa, en cambio el segundo amplía su quehacer intentando adaptar e integrar a las

personas dentro de la organización y a la inversa. Por lo que una de sus principales contribuciones es enseñar que el ser humano tiene ciertas necesidades emocionales que deben ser satisfechas; debido a lo cual centra su interés en predecir el comportamiento humano en el trabajo y su relación con las organizaciones, intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos (Arias, 1994).

Cada organización posee su propia estructura, políticas y atmósfera, y la psicología organizacional engloba la motivación, el liderazgo y la calidad de la vida laboral que existe en lo interno de cada una de ellas.

Una organización es un grupo que se rige por procedimientos internos de operación. Para llevar a cabo una organización adecuada, se requiere de un plan organizacional, de una estructura que defina las relaciones entre los miembros del grupo, que ayude a identificar las actividades necesarias para la fijación de metas y dirija a los miembros al cumplimiento de las mismas, es decir, un plan organizacional que plantee la realidad de la situación de trabajo para que los empleados sepan que acción tomar, cuándo tomarla, y como integrar a otros en el grupo. Sin embargo, todas las organizaciones tienen metas y una forma de entender a la Organización es entender primero dichas metas, de las cuales algunas son explícitas y están incluidas en la Misión. (Berry y Houston, 1993)

Por su parte, Clay y Wakeley (1997), coinciden en definir una organización como un grupo de personas que se reúnen para lograr metas en común y su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se defina y trabaje para lograr sus metas.

Otra definición del término, es la ofrecida por Chiavenato (1996), que complementa a las anteriores definiendo a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. De forma similar, Etzioni (1975) señala que una organización es una unidad social construida para alcanzar fines específicos.

Hoy en día existe una gran variedad de organizaciones, tales como: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio como Universidades, Bancos, Hospitales, organizaciones militares y públicas enfocadas hacia la producción de bienes o productos o hacia la producción o prestación de servicios; todas ellas tan diferentes entre sí, tienen como denominador común el recurso más valioso, *"el capital humano"*. Para lograr contar con personal de buen nivel, cada una de ellas cuenta con un departamento de Recursos Humanos o Personal, dentro del cual el psicólogo es un personaje clave que se ha ido involucrando en campos cada vez más amplios de actividad dentro de una organización.

1.1.2 El inicio de la Psicología Organizacional en México

Antes de que existiera la psicología como profesión, existía ya la disciplina como especialidad académica y doctorado, sin embargo, en el marco general de nuestro país y como respuesta a las distintas necesidades socioeconómicas; las agrupaciones de salud mundial y diferentes organismos internacionales empezaban a actuar respecto a los usos de la psicología, así, el ejercicio de la profesión implicaba aspectos muy importantes desde su conformación, y uno de los fundamentales fue su constitución legal, a partir del cual se derivarían los conceptos teóricos, morales (éticos) y formativos (académicos) que la regirán (Mendoza, M. citado en López, S. 1995).

De acuerdo con Castillo (1994), el acontecimiento que dio inicio a la psicología industrial en México, corresponde a la creación del primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal,

en 1929, con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito, posteriormente se desvió la investigación hacia otros aspectos laborales sobre todo en cuestiones de relación entre trabajadores y jefes.

En 1950 es creado el Instituto de Personal A. C., institución que brinda servicios técnicos especializados en nuestro país y su objetivo era incrementar la aplicación de administración de técnicas de administración de personal (Loo, 1988).

Durante el periodo de 1950 a 1970, la Organización Mundial de la Salud (OMS), consideraba a la salud mental como un problema prioritario y dedicaba a éste importantes encuestas y publicaciones. Posteriormente en la Asamblea de la OMS realizada en 1970, se insistió en la necesidad de intensificar las acciones contra las enfermedades mentales y los problemas de conducta, así como la de tomar en cuenta los factores psicosociales de los problemas de salud.

En esta asamblea, la Comisión de Legislación, después de estudiar los proyectos de ley existentes en varios países de América Latina, recomendó los siguientes campos de acción para el psicólogo:

- Investigación científica
- Diagnóstico psicológico
- Orientación vocacional y profesional
- Selección profesional
- Asesoría a las organizaciones
- Solución de problemas de ajuste en los planos individual y social
- Peritaje psicológico de carácter judicial

Esta comisión definió también otros puntos relacionados con el entrenamiento en todas las ramas de la psicología: la carrera de psicología debería tener una duración mínima de cinco años y cursarse en universidades reconocidas legalmente; además, cada país debería elaborar su propio código, a cargo de los consejos, de los colegios profesionales y de las asociaciones de psicólogos titulados.

Estas propuestas se concretaron en el año de 1966, con el reconocimiento de la psicología como profesión legal y en 1973 se le diseñó un plan de estudios y se ajustaron los criterios metodológicos y las posibilidades tecnológicas de la profesión para resolver las necesidades sociales del país y los objetivos profesionales del psicólogo (Mendoza, M citado en López, S. 1995).

En general se puede decir que en la década de los 70's, el psicólogo pudo laborar en las áreas clínica e industrial como profesionista asalariado, sin embargo surge la duda sobre cual es la función que desempeña el psicólogo con respecto a la población, es decir, identificar que servicios puede proporcionarle. A finales de ese mismo año, un grupo de estudiantes y maestros del Colegio de Psicólogos acuden al rector Pablo González para mostrarle su preocupación por la formación profesional del psicólogo, ya que la mayoría se encaminaba a enseñar Psicología que ellos mismos no sabían practicar, cosas que obstaculizaban la participación de los psicólogos para transformar los sistemas educativos, laborales, políticos y sociales de país.

Sin embargo, hasta el año de 1975, el psicólogo se dedicaba exclusivamente a la selección de personal, aplicando pruebas psicológicas y entrevistas.

1.2. El Papel del Psicólogo en la Organización

Actualmente, algunas de las organizaciones laborales existentes en nuestro país, destinan anualmente mayores recursos económicos y brindan más apoyo al psicólogo para hacer investigación e intervenir en los problemas propios de una empresa, que van desde la motivación, productividad, hasta el manejo de conflictos inter organizacionales.

Esto surge a partir de que las empresas empiezan a considerar a los empleados como el recurso más valioso con el que cuentan e invierten en ellos proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos, actividad mejor conocida como "desarrollo de personal" que incluye tareas designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ya que los ayuda aumentando sus cualidades y beneficia a la organización al desarrollar sus habilidades de una manera costo-efectiva.

El desarrollo del personal, hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Sin embargo, un peligro inminente que aqueja a todas las organizaciones y que es importante considerar, es que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado, debido a que necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo y es responsabilidad del psicólogo el reconocer e identificar el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo para evitar que esto suceda.

Por ello el psicólogo es considerado como un asesor que ayuda a identificar y resolver de una manera objetiva, los métodos y procedimientos que se siguen para llevar a cabo este y otros procesos de la organización. Su participación se ha ampliado, al no solamente limitarse al reclutamiento y a la selección del personal, sino que se acerca mucho más a las necesidades propias de las personas, y esto ha sido posible debido a que es un profesional que tiene todas las herramientas metodológicas para el desarrollo, implementación, coordinación y planeación de diversos planes que propicien un desarrollo integral de los empleados en el trabajo y de la organización.

Las funciones del psicólogo del trabajo se han ampliado a: Administración de Empresas, Selección de Personal, Reclutamiento, Capacitación, Inducción, Motivación, etc.

Durante el ciclo 1979-1980, egresaron de la carrera un total de 5,554 alumnos, titulándose únicamente 1,935. De este total, el 43% se dedicó a la clínica, el 39% a la experimental, el 23% a la educativa, el 19% a la industrial, el 10% a la social, y por último a la infantil, conductual y psicofisiología, el 2% restante. Con estos datos, podemos ver que la psicología Organizacional en México comienza a tener gran demanda en los estudiantes, por lo que el psicólogo tiene un amplio campo de acción debido a que cada vez se requiere personal más calificado para elevar la productividad del país, y él toma un papel importante en dicho desarrollo (Eguiluz, 1984)

Es posible que la formación universitaria le permita desempeñar puestos ejecutivos de alto nivel dentro de una organización, lo cual significa que habrá de tener conocimiento y sensibilidad respecto a los factores de tipo motivacional y emotivo que afectan a sus subordinados.

También ésta formación hace posible que los psicólogos se desempeñen en una gran variedad de escenarios, incluyendo a aquellos que se dedican a la práctica y a aquellos que se dedican a la investigación. Las actividades relacionadas con la práctica involucran el uso de principios psicológicos para resolver problemas reales, tales como: tensión o estrés a causa del trabajo excesivo o la baja productividad del individuo. Las actividades relacionadas con la investigación involucran principios que también pueden llevarse en la práctica. Ambos la práctica y la investigación son igualmente importantes dentro del campo de actuación del psicólogo.

Muchos psicólogos Organizacionales son universitarios o catedráticos de la universidad. La mayoría trabajan en secciones de psicología, pero frecuentemente también pueden encontrarse en instituciones de administración comercial y aunque invierten mucho de su tiempo investigación y en instrucción, ellos hacen mucho más que eso, algunos se desempeñan como consultores en distintas organizaciones, y algunos han empezado sus propias empresas de consultoría.

Los psicólogos organizacionales que se dedican a la práctica, hacen muchas de las mismas cosas que sus colegas académicos, incluyendo investigación de la conducta e impartición de cursos de capacitación. El principal enfoque de esta práctica en el trabajo, incluye la siguiente lista de actividades:

- Análisis del trabajo
- Análisis de una conducta para dar solución a un problema organizacional
- Dirección de un sistema de opiniones y sentimientos de los empleados
- Diseño de sistemas de apreciación de la actuación de los empleados
- Diseño de sistemas de selección de candidatos
- Diseño de programas de capacitación
- Desarrollo de tests psicológicos
- Evaluación de la eficacia de las efectividades o prácticas, tales como programas de capacitación
- Implementación de un programa de cambio organizacional, tal como un programa de incentivos, para aquellos que realizan bien su trabajo

El esfuerzo del psicólogo se dirige hacia el reforzamiento de la efectividad y el funcionamiento de las organizaciones y lo hacen enfocándose en varios aspectos, incluso en la selección de los empleados que se desempeñan mejor y que a su vez puedan entrenar a los demás para que su trabajo sea eficiente, (Spector, P. 2000).

Estos profesionales prestan servicios muy importantes a la organización y al personal en todos los niveles de una empresa y la psicología aplicada al mundo del trabajo sirve como un mediador entre ellos, cuando beneficia a uno, también beneficia al otro. Es necesario advertir que la psicología Organizacional no deja de ser un instrumento, pese a su gran importancia y a lo mucho que influye en la carrera del personal, y como todo instrumento, su utilidad depende de la capacidad de quien lo utiliza.

El psicólogo dentro del área de Recursos Humanos, tiene la capacidad para desarrollar diversas actividades, la mayoría relacionadas con su carrera y otras no tanto, sin embargo, por la creciente demanda empresarial, los psicólogos han tenido que apropiarse de otras actividades pertenecientes a la Administración o la Contabilidad.

Debido a esto, el psicólogo actualmente tiene injerencia en casi todas las áreas de la organización, por lo que se convierte en asesor de cada departamento y se recurre a él para dirigir el rumbo del personal que se contrata, a través de evaluaciones de rendimiento en el puesto, para así promover ascensos de alto nivel en el futuro. En algunas de las empresas, los ascensos nunca se hacen sin la recomendación del psicólogo sobre la capacidad del empleado para cumplir con sus nuevas responsabilidades.

Las principales actividades que el psicólogo puede desempeñar en el campo laboral de acuerdo con Schultz (1990) son las siguientes:

1. Selección y Adiestramiento de Personal
2. Espíritu de equipo y satisfacción con el trabajo
3. Motivación del empleado
4. Evaluación del rendimiento
5. Productividad
6. Condiciones de Trabajo
7. Estructura y diseño de la empresa

Sin embargo, considera que muchas empresas pequeñas, al no tener suficientes recursos económicos para contar con un psicólogo de tiempo completo, utilizan los servicios de agencias de consultoría dedicadas a resolver los problemas cada vez que se presentan; existen otras en las cuáles la actividad mínima que debería cubrir el psicólogo (reclutamiento y selección de personal), muchas veces es realizada por el jefe de personal, el contador general e incluso por la secretaria del departamento. Como es de suponer, ninguno de ellos cuenta con la formación profesional requerida para llevar a cabo actividades de evaluación de personalidad, habilidades, actitudes, etc. Esta situación trae consigo la mala selección del personal de ingreso, y, por consiguiente, la predicción de la baja productividad del mismo una vez integrado a sus actividades, debido a que no se le brinda capacitación adecuada, además de que se hacen evaluaciones incorrectas que provocan una baja motivación, un desempeño deficiente, etc.

Autores como Rodríguez (1992), consideran que el psicólogo dentro del área organizacional, cubre un gran número de necesidades de la organización, tales como:

1. Reclutamiento y Selección de Personal
2. Planeación y Desarrollo
3. Consultor Interno y/o Externo
4. Administración de Personal
5. Elaboración de Nominas
6. Capacitación y Adiestramiento
7. Instructor o Capacitador

Es conveniente señalar que a partir de los constantes cambios que enfrenta el país día con día, el psicólogo tiene el gran compromiso de demostrar que es un profesional capaz de proporcionar a las empresas todo aquello que a capital humano se refiere para competir y enfrentar los nuevos retos que conllevan a la calidad y productividad en el trabajo.

1.3. La Función del Psicólogo en el Departamento de Capacitación

La eficacia de cualquier organización, está íntimamente ligada a la dirección de los Recursos Humanos y esta actividad está siendo desempeñada por el psicólogo. Parte de esta dirección contempla la función de la Capacitación como un medio por el cual se puede lograr, entre muchas otras cosas, el cambio de actitudes de las personas en la empresa, la satisfacción de necesidades presentes y la previsión de necesidades futuras que nos llevarán al incremento de la productividad y a un cambio organizacional eficiente que beneficie a ambos.

En una organización, el objetivo de los programas de capacitación y adiestramiento, consisten en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. Prácticamente todos los recién contratados pasan por esta etapa de adiestramiento formal o informal. A los que carecen de experiencia hay que enseñarles las operaciones que deben ejecutar. En cambio, los que ya tienen experiencia han de aprender, por lo menos, las políticas y procedimientos que se observan en la empresa. Algunas compañías ofrecen programas de adiestramiento muy bien estructurados a los recién egresados de alguna universidad; a menudo pasan hasta dos años en las aulas recibiendo instrucción, junto con práctica y adiestramiento en el trabajo. Hay otras que envían a sus ejecutivos de mayor experiencia a instituciones especiales y seminarios, para que aprendan las técnicas más recientes de la administración y la gestión. En todas las etapas de la vida laboral se ofrece un número creciente de oportunidades de desarrollo y planeamiento de carreras.

Las oportunidades de capacitación son de gran valor en cualquier nivel de la empresa en que uno se encuentre. Del mismo modo que los individuos mal seleccionados pueden ser motivo de frustración a sí mismos y para sus superiores, también los empleados que no reciben una capacitación o adiestramiento adecuado lo son.

Debido a esta importancia, dentro de las Organizaciones la función de Capacitación requiere de un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control. Este proceso debe seguir ciertas etapas para garantizar su funcionalidad y éxito dentro de una empresa y el psicólogo es parte fundamental para su realización (Siliceo, A 1997).

De acuerdo con Pinto, (1992), la administración de un sistema de capacitación requiere de una estructura orgánica y funcional que brinde dirección a las acciones que se realizan y se define al departamento de capacitación como el área, dirección, unidad o sección de una empresa cuyas actividades están dirigidas a la capacitación del personal.

Sin embargo, la estructura de una organización, es una guía para la definición, asignación y coordinación del trabajo; como tal, esta estructura incluye la división de labores, jerarquías de autoridad y sistemas de comunicación.

El departamento de capacitación es, al igual que otro departamento de la empresa, un área de responsabilidad que cumple ante todo con una función de servicio, orientada a satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales, su tamaño, ubicación y distribución geográfica, sus objetivos y políticas, sus recursos humanos, el tipo de relación contractual y el estilo gerencial, entre otros.

Un departamento eficaz se preocupa por proporcionar un servicio oportuno y de calidad a todas las áreas de una organización. A la: *Empresa*, proporcionándole candidatos para ocupar puestos vacantes, *los empleados*, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y personal, *la familia*, proporcionando a los empleados satisfactores que les permitan elevar su calidad de vida y *la Comunidad*,

ofreciendo bienes y servicios de mejor calidad. Es decir, la capacitación tiene como objetivo contribuir al desarrollo individual, organizacional y social mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que les permita a los empleados niveles de vida óptimos.

En realidad la mayoría de los psicólogos se emplean en actividades de capacitación de personal, no obstante las nuevas generaciones incorporan a sus actividades principales las áreas de análisis y valuación de puestos, desarrollo organizacional y mercadotecnia, entre otras. A medida que se toman más complejos los sistemas de producción y la dinámica de la vida empresarial, aumentan también la importancia y la amplitud de las exigencias de aprender y enseñar; a ellas deben responder el trabajador y el empresario, respectivamente.

Dentro de este panorama, podemos señalar que el psicólogo tiene un papel muy importante, ya que su formación le permite trabajar con el individuo e incidir directamente en las empresas para contribuir a su desarrollo (Díaz, R y Javier, R, 1998)

De acuerdo con Siliceo (1997), las funciones que realiza un psicólogo para llevar a cabo un proceso lógico de la Capacitación, son las siguientes:

- *Investigación:* para determinar las necesidades reales que existen
- *Planeación:* fijar los objetivos que se deben lograr una vez identificadas las necesidades que han de ser satisfechas
- *Definición:* definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, que temas, materias o áreas deben ser cubiertas en los cursos y señalar la forma y método de instrucción adecuada para el curso
- *Evaluación:* se realiza una vez que se ha realizado el curso
- *Seguimiento:* continuación de la capacitación

Sin embargo, la función de la Capacitación requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya varias etapas que deberán seguirse en estricto orden para lograr un desempeño satisfactorio, Núñez (1986) y Siliceo (1997) mencionan algunas de ellas:

1.3.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):

La DNC es un diagnóstico de la organización que sustenta teóricamente la capacitación que se pretende impartir en la organización; esto implica todo un procedimiento de investigación donde el instructor o consultor tienen que ser tan sensible como para percatarse desde la simple observación de lo que acontece en su objeto de estudio. La DNC se utiliza para descubrir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo; su objetivo es recopilar información para encontrar lo que se está haciendo ahora y lo que se debe de hacer en el futuro. Podemos sintetizar la DNC en tres etapas:

- Recopilación de datos
- Investigación
- Análisis

Para conseguir que una actividad educativa responda a una necesidad real, la DNC, como etapa inicial del proceso, es el medio ideal para lograrlo, sin esta, no se podrá pensar en la programación de ningún curso. En primer lugar, se deben precisar necesidades presentes y a corto plazo y en segundo lugar, necesidades a mediano y largo plazo.

Las necesidades de capacitación son definidas como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo; pueden presentarse de la siguiente manera:

- *Inmediatas:* Son las necesidades que se relacionan con el trabajo actual.
- *Mediadas:* Son las necesidades generales de desarrollo a largo plazo.
- *Preventivas:* La capacitación se imparte antes de que los trabajadores ocupen nuevos puestos.
- *Manifiestas:* Este tipo de necesidades se generan por el funcionamiento normal de la empresa, o cuando se producen modificaciones en las condiciones actuales de la organización, en sus políticas, en sus departamentos o bien cuando ingresa un nuevo trabajador; pueden ser identificadas a través de la simple observación o registro de situaciones de trabajo.
- *Encubiertas:* Si los trabajadores se desempeñan mal en su puesto, comienza a originarse una serie de problemas ocasionados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Por tanto, las causas pueden ser por la insatisfacción en el trabajo, falta de motivación, etc., (Siliceo, A 1997).
- *Organizacionales:* Se dan cuando está implicada una parte importante de la empresa; algunos ejemplos de estas necesidades son: el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos y la modificación de las políticas de la organización.
- *Departamentales:* Afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamentos o secciones.
- *Ocupacionales:* Se refiere a un puesto en particular (vendedor, mecánico, supervisor, coordinador, etc.)
- *Individuales:* Se ubican con respecto a cada trabajador y las limitaciones que tiene en cuanto conocimientos y habilidades requeridas para su puesto (Núñez, 1986).

De acuerdo con Siliceo (1997) y Jiménez (1992), para determinar las necesidades de capacitación anteriormente descritas, existen varios métodos, técnicas e instrumentos, para llevar a cabo este fin, las cuales son enlistadas a continuación:

1. *Análisis de la Organización:* Este método estudia básicamente los objetivos, políticas, programas de acción y los recursos disponibles de la organización con el propósito de identificar qué áreas dentro de la organización requieren mayor énfasis dentro de la capacitación.
2. *Análisis de puestos:* Es una técnica de administración de personal que sirve para determinar los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en cada puesto, así como las características necesarias para el desempeño adecuado de ciertas funciones, este método contribuye de manera especial a definir cuál deberá ser el contenido de capacitación.
3. *Análisis de Recursos Humanos:* Busca determinar dónde y con qué prioridad es necesaria la capacitación para mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios y empleados que

laboran actualmente en la organización, o en la preparación de las personas para el desempeño de nuevos cargos.

4. *Análisis de la cultura organizacional:* La cultura de una organización está directamente relacionada con las actitudes de las personas que laboran en ella. El grado de colaboración y motivación presente en los empleados dependerá a su vez del grado de satisfacción de sus necesidades personales y profesionales.
5. *Datos estadísticos:* Son un indicador de que algo está fallando en los procedimientos internos de la empresa, estos datos pueden ser: faltas, retardos, accidentes de trabajo, baja productividad, etc.
6. *Observación:* Consiste en el análisis del trabajo por medio de la presencia física del responsable, ya sea el jefe, el capacitador o el instructor.
7. *Entrevista:* Es una técnica de comunicación en la que se realiza un interrogatorio con el propósito de obtener de los ejecutivos y supervisores información relacionada a las necesidades de capacitación en la organización y en cada una de las áreas funcionales que dirigen.
8. *Encuesta:* Se utiliza principalmente para obtener información acerca de la opinión que los trabajadores tienen respecto de las políticas de la empresa y su satisfacción con el ambiente laboral. Puede ser aplicada de manera individual o en grupo.
9. *Cuestionario:* Es una forma impresa usada para obtener información por medio de preguntas hechas a varias personas, los cuestionarios ayudan a registrar opiniones y observaciones y pueden ser utilizadas a cualquier nivel. Una de sus ventajas es que pueden llegar a mucha gente en corto tiempo y a bajo costo, además de que permiten la oportunidad de expresión sin temor a represalias y proporcionan datos fáciles de resumir.
10. *Evaluación:* Las evaluaciones pueden ayudar a las empresas en la identificación temprana del personal apto para promoción y en el diagnóstico de las necesidades de desarrollo individual para alcanzar un nivel gerencial, a fin de que los esfuerzos de entrenamiento puedan emplearse más eficientemente.
11. *Pruebas:* Son un método común para investigar las necesidades, además se utilizan para la selección de los empleados que se van a capacitar. Existen diferentes pruebas que miden diferentes eventos, tales como las pruebas de rendimiento y las de aptitudes.
12. *Inventario de Recursos Humanos:* Este tipo de inventario nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro, además a través de este instrumento, se pueden determinar conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de un área determinada, (Arias, 1994).
13. *Comités:* Se refiere a la reunión de un grupo de personas para la identificación mas clara de los problemas, que uniendo sus conocimientos y habilidades, trabajan para obtener un fin común que propicie una actitud positiva hacia la capacitación.

14. *Informes y opiniones de consultores externos:* Es importante contar con la opinión e información de las personas que colaboran en la empresa de manera indirecta, como consultores e instructores externos, ya que éstos nos pueden brindar un panorama objetivo de cómo visualizan a la organización y qué necesidades encuentran.

1.3.2. Elaboración De Objetivos

Una vez que se han descubierto las necesidades de la empresa, se pueden discutir y plantear los objetivos que deben responder y satisfacer dichas necesidades, para posteriormente crear un efectivo Plan de capacitación; conjuntamente a esto, es necesario determinar también los recursos materiales y financieros, el contenido del programa, el método requerido para su desarrollo y los materiales didácticos que pueden ser utilizados, todo esto fundamentado en la información recolectada (Siliceo, A 1997).

Los objetivos deberán estar formulados en término de una conducta terminal, deberán tener un nivel de ejecución esperado y las condiciones de logro; se clasifican en función de la consecuencia del proceso: enseñanza - aprendizaje o de resultados.

Para la redacción de objetivos, se deben cumplir ciertos requisitos fácilmente identificables si se responde a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿A través de qué?

y deben cumplir con ciertos requisitos para que se consideren válidos, tales como:

- Ser Alcanzable
- Medible
- Breve
- Claro
- Descriptivo
- Lenguaje entendible para cualquier persona
- Alto nivel de calidad
- Etc.

1.3.3. Planeación y Diseño del Programa de Capacitación

El diseño cuidadoso de un buen programa de adiestramiento, exige respuestas a las preguntas,

- *¿Qué?:* Se refiere a qué habilidades, conocimientos y actitudes deben ser objeto de adiestramiento
- *¿Quién?:* Se refiere al personal al cuál va dirigido el programa
- *¿Cómo?:* Se refiere que métodos y técnicas de capacitación han de emplearse en el programa
- *¿Dónde?:* Se refiere al lugar donde se impartirá la capacitación
- *¿Cuándo?:* Se refiere a la fecha y la hora en la cuál se impartirá el curso
- *¿Por qué?:* Se refiere al motivo por el cuál debe realizarse el adiestramiento (Dunnette, D 1986).

para lo cuál se debe seguir con una metodología que no es más que una forma de procedimiento ordenado y encaminado a un objetivo. Este método debe de llevar los siguientes elementos:

1. **Objetivos del programa:** Se deben plantear los objetivos generales y específicos del programa de capacitación; la elaboración de objetivos permite definir con anticipación los resultados que han de ser alcanzados en un tiempo determinado. Si se conoce a dónde se quiere llegar existirán mayores posibilidades de tener éxito en el evento.
2. **Actividades de capacitación:** Determinar qué actividades se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos planteados.
3. **Contenido:** Un contenido es la estructuración de los temas que deberán tratarse en el proceso de la capacitación, cuyo adecuado desarrollo habilitará a los participantes para el cumplimiento eficiente de sus funciones (Díaz, G. 1998). Hay que adecuar los contenidos a las características de los participantes (conocimientos, experiencia previa). Hay que asegurarse de que los contenidos respondan a los objetivos, que tengan una derivación lógica.
4. **Nivel de profundidad de la capacitación:** Si es para formación, integración, actualización, complementación o especialización.
5. **Participantes:** Se deberá determinar el grado de homogeneidad de los grupos que van a participar en los cursos o seminarios de capacitación, tomando en cuenta: responsabilidades, tareas y funciones que desempeñan en su puesto actual, departamento al cuál pertenecen, características de cada uno, conformación de grupos, nivel de conocimientos previos necesarios, etc.
6. **Tipo de capacitación:** Definir si va a ser una capacitación interna (alguien perteneciente a la empresa que tenga el conocimiento necesario para impartir el curso) o externa (contratación de algún instructor o institución que imparta el curso).
7. **Lugar:** Definir dónde será impartido el curso, si será dentro de la organización o fuera de ella.
8. **Duración:** Se refiere al número de horas que se emplearán en el desarrollo del evento, la duración se establece en relación con los objetivos, las unidades temáticas, el nivel de los participantes y el grado de profundidad con que se tratarán los contenidos (Díaz, R y Javier, R. 1998).
9. **Horario y Fecha:** Se debe determinar con exactitud las fechas de inicio y término de plan general, la hora en la que se debe impartir el curso, su régimen: si es tiempo completo o parcial, si se desarrollará por tiempo cedido por la organización o por el trabajador, si será en tiempo mixto.
10. **Instructores:** Es el encargado de comunicar los conocimientos y dirigir el cambio de conducta, por ello se convierte en el pilar principal del proceso de capacitación. Estos deberán ser personas altamente calificadas y con la experiencia necesaria para impartir el curso, éstos pueden ser internos o externos.
11. **Costo:** Señalar el costo que generará la impartición del curso tomando en cuenta los siguientes elementos: material, equipo, renta de instalaciones y equipo audiovisual, costo por hora de

instrucción, costo de producción (cuándo el empleado tiene ausentarse de sus funciones laborales), servicio de café, desayuno o comida, papelería, manuales, etc.

12. **Material:** Especificar el material que se necesita para el desarrollo del curso: Plumas, lápices, hojas, manuales, guías didácticas, máquinas o herramientas, carpetas, pizarra, retroproyector, videos, películas, acetatos, diapositivas, etc.
13. **Cronograma:** Se refiere a la especificación detallada de cuánto tiempo invertirá el instructor y los participantes en la realización de cada una de las actividades planeadas en el programa.

1.3.4. Ejecución del Programa

Se refiere a la aplicación de todo lo planeado con anterioridad, desde la apertura del programa, hasta su cierre. El psicólogo o capacitador, es el responsable de supervisar que cada una de las sesiones planeadas se lleven a cabo de acuerdo con el programa, en caso de detectar alguna falla, debe ser capaz de proponer medidas correctivas para continuar con lo planeado.

El éxito o fracaso de un evento de capacitación dependerá en gran medida de la calidad de la coordinación. Por consiguiente, se deberá cumplir adecuada y cuidadosamente con la planeación, ejecución y control de las siguientes actividades relacionadas con las siguientes subetapas, antes y durante la ejecución del curso (Alide, 1990).

Antes de la ejecución del curso:

- ❖ Notificar la fecha en la que se realizará el evento.
- ❖ Enviar invitaciones a cada uno de los participantes con dos semanas de anticipación.
- ❖ Confirmar al instructor y verificar con él los últimos detalles del evento.
- ❖ Hacer una lista de asistencia con los participantes confirmados con dos días de anticipación.
- ❖ Verificar la disponibilidad la sala de capacitación donde se realizará el evento.
- ❖ Inspeccionar el adecuado funcionamiento de equipo audiovisual que se utilizará
- ❖ Tener listos los manuales y material didáctico que se utilizará en el curso, tanto del instructor, como de los participantes.
- ❖ Programar los servicios de café, comida y limpieza.
- ❖ Elaborar el calendario de actividades que se utilizarán a lo largo de la ejecución del programa.
- ❖ Elaborar el documento que establezca las reglas del curso que deben cumplir los participantes.
- ❖ Hacer las constancias o diplomas para cada participante.

Durante la ejecución del curso:

- ❖ Supervisar y controlar la ejecución del evento.
- ❖ Verificar a los participantes e instructor.
- ❖ Dar la bienvenida a los participantes y presentar al instructor.
- ❖ Verificar que los instructores se apeguen al programa en cuanto a tiempos y contenido.
- ❖ Realizar ajustes al programa si fuera necesario.
- ❖ Colaborar con los instructores en el desarrollo del programa cuando se requiera.
- ❖ Controlar y supervisar el manejo de los recursos materiales y audiovisuales durante el desarrollo del evento.
- ❖ Hacer el cierre del evento, entregar constancias o diplomas y coordinar la evaluación del curso.

Es importante señalar que la ejecución de un programa de capacitación, implica un proceso de enseñanza – aprendizaje; en primer término la programación y sucesión del adiestramiento debe introducirse en el sistema motivacional del participante. No ocurrirá cambio alguno en el empleado, cuándo las respuestas que componen a la capacitación no están ligadas directamente a los deseos o propósitos de cada participante (Dunnette, 1986).

Para hacer más efectivo el proceso de enseñanza - aprendizaje, se enlistan a continuación algunos de los principios de aprendizaje existentes que se deben de tomar en cuenta en la impartición de algún curso:

1. *Pequeñas dosis:* Un aprendizaje parcial es mejor que una entrega de información en bloque, a menos que ésta esté estructurada.
2. *Aprendizaje espaciado:* Se recomiendan 10 minutos de descanso por cada 50, para una retención a largo plazo.
3. *Respuesta activa:* El participante debe estar activo para mayor motivación
4. *Repetición:* El participante debe responder activamente hasta que aprenda las respuestas adecuadas o correctas y desaparezcan las inadecuadas o incorrectas.
5. *Retroalimentación y evaluación inmediata:* Contribuye al aprendizaje el disponer de información inmediata, además de la obtención de refuerzo, que sucede cuando una respuesta conduce a satisfacción de cualquiera de los deseos del participante.
6. *Velocidad propia:* El aprendizaje debería respetar los ritmos individuales.
7. *Recencia y primacia:* Lo primero y lo último se recuerda mejor.
8. *Resonancia:* se aprende mejor lo relacionable y útil.
9. *Material significativo:* Sobre lo que uno ya sabe.
10. *Aplicabilidad:* Transferencia del aprendizaje, con respecto a los contenidos y las condiciones en que se dan.
11. *Aprendizaje multisensorial:* Se debe usar multiplicidad de recursos.

Modelo de una Sesión de Capacitación:

1. *Introducción:* Captar la atención, aumentar la motivación, verificar expectativas, reducir la ansiedad (descongelamiento), verificar conocimientos previos.
2. *Cuerpo:* Graduar los contenidos en cuanto a lo que el sujeto "debe saber", "debería saber" y "podría saber". Se debe ordenar los contenidos en una secuencia lógica, progresiva en cuanto a dificultad, verificando los conocimientos actuales y pasar de lo conocido a lo desconocido.

3. *Seleccionar las técnicas de capacitación:* conferencia, clase expositiva, simulación, etc. Seleccionando recursos y estimando el tiempo.
4. *Resumen:* aclarar dudas, recapitular, asociar con los contenidos y habilidades consecuentes.

1.3.5. Evaluación

La evaluación es definida como la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los programas de capacitación; es la etapa permanente del programa que permite obtener datos cuantificables y confiables para determinar hasta qué punto los participantes han adquirido los conocimientos y habilidades que se les han enseñado. Permite además conocer la eficacia de las técnicas y los alcances de cada programa (Núñez, M 1986).

De acuerdo con Silíceo, (1997), la evaluación de cualquier curso, deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

1. *Reacción:* Es la percepción de los participantes sobre la efectividad del curso, por medio de cuestionarios; si la reacción es de gusto, se presume que el curso fue productivo y motivador, por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso. Se evalúa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles, etc.
2. *Aprendizaje:* Es necesario conocer nivel de adquisición de conocimientos del participante y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso; esto se realiza a través de una evaluación pre - post, por pruebas de contenidos, etc.
3. *Conducta:* Este aspecto es el más importante y difícil de evaluar. Qué cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, en su desempeño, etc.
4. *Resultados:* Esto indica los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejora, un cambio en el puesto de trabajo, el impacto en la organización y ROI (return on investment) retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo, rotación, incapacidades, etc.

Según Jiménez (1992), la evaluación debe abarcar principalmente tres áreas:

- a) *Evaluación del participante:* Para hacer esta evaluación se emplean diversas técnicas, tales como: exámenes prácticos de conocimientos; observaciones directas; pruebas de elección múltiple, de frases incompletas y de coincidencia; comparaciones con exámenes pre y post de preguntas abiertas o cerradas, etc. Los exámenes pueden ser: escritos, orales y prácticos (realizando una labor), y los criterios determinan su sentido son dos: subjetivos y objetivos.
- b) *Evaluación del curso:* Se evalúan cuatro categorías:

- ❖ *Reacción hacia el curso:* se pretende identificar si el curso gustó a los participantes, si les sirvió, si va a serles útil, si cumplió con sus expectativas, y si hubo cambios en su desempeño laboral y desarrollo personal.

- ❖ *Organización:* Si estuvo bien organizado el evento, si se cumplieron los horarios, si el equipo audiovisual y el material fue el adecuado, y si las instalaciones fueron adecuadas, etc.
- ❖ *Planeación:* si los objetivos fueron los correctos, si estuvieron bien planeados, si los contenidos cumplieron con los objetivos, si las técnicas y apoyos didácticos facilitaron la comprensión y si fueron motivantes.
- ❖ *Resultados:* Se observa si hubo cambios de conducta.

c) *Evaluación del instructor:* Se realiza generalmente por parte de los participantes, con la finalidad de que el capacitador mejore su desempeño en sus cursos posteriores.

1.3.6. Seguimiento

El seguimiento es considerada como la última etapa del proceso de Capacitación y su éxito, depende en gran medida, del jefe inmediato del empleado; es él quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. Sin embargo, la realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y su ánimo decrece porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el concepto de seguimiento.

En realidad, la evaluación del adiestramiento debe tomar la forma de un experimento, utilizando medidas de eficiencia de "antes" y "después" en grupos de control (no adiestrado) y experimental (adiestrado).

Si la capacitación tiene el efecto deseado, las personas del grupo experimental deben mostrar cambios mucho mayores en la dirección de adquirir las conductas terminales deseadas que las personas del grupo control. Si no ocurren cambios en ningún grupo, se puede poner en duda la eficacia del programa de capacitación. Si ocurren cambios iguales en ambos grupos, se puede concluir sin duda que el programa de adiestramiento no es el agente causal primario o necesario para cambiar la conducta. Quizás esta es una razón de por qué los directores de capacitación en la industria realizan con tan poca frecuencia evaluaciones experimentales de sus programas, los pone molestos y temerosos la posibilidad de obtener resultados negativos.

Se puede decir que el seguimiento de un programa, junto con la evaluación, es la única manera que tenemos para verificar la eficacia o no eficacia de los cursos impartidos, además nos permite comparar el avance logrado en el programa en comparación con los objetivos planteados, el mejoramiento de programas futuros, la corrección de errores y la reprogramación de contenidos para mejorar el programa de capacitación.

CAPITULO II

“LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO”

2.1. Concepto de Capacitación y Adiestramiento y su aplicación en la Industria

A lo largo de la historia del hombre, la transmisión de conocimientos ha sido el elemento que ha permitido la evolución de la ciencia, de la sociedad y del individuo.

La Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII, trajo consigo el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible, lo cual permitió el avance tecnológico que hasta el día de hoy se ha dado.

A partir de la 1ra y 2da. Guerra Mundial, la capacitación y el entrenamiento han tenido un gran desarrollo, ya que los métodos utilizados durante el entrenamiento militar se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. Hace 30 años aproximadamente, en México, las empresas públicas y privadas le empezaron a dar a la capacitación y el adiestramiento importancia requerida.

El tema de la capacitación cobra mayor interés en nuestros días, y se debe principalmente a que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima y, por consiguiente, no cubren la demanda de personal calificado que la industria requiere, por lo que las organizaciones tienen que establecer programas periódicos de capacitación y adiestramiento, para cubrir estas necesidades.

Aun así existe una gran confusión respecto a los diversos conceptos que existen sobre el tema, tales como: Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento, Educación, Enseñanza, Instrucción, Desarrollo, etc, para lo cual es necesario establecer las diferencias que algunos autores marcan para estos términos:

2.1.1. Concepto de Educación

El concepto *educación* denota los métodos por los que una sociedad mantiene sus conocimientos, cultura y valores; afecta a los aspectos físicos, mentales, emocionales, morales y sociales de la persona. El trabajo educativo se desarrolla por un profesor, de manera individual, la familia, la Iglesia o cualquier otro grupo social. La educación formal es la que se imparte por lo general en una escuela o institución que utiliza hombres y mujeres que están profesionalmente preparados para esta tarea (Encarta, 2001).

De acuerdo con Chiavenato (1996), educación es “toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados, el ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales. La educación puede ser formal o institucionalizada (escuelas e institutos), o informal (la que se sigue en el hogar y con grupos sociales)”.

Por su parte, Pinto (1992) complementa la definición anterior y la concibe como una preparación teórica y cultural de carácter intelectual que se da básicamente en la escuela.

Es decir, educar es esencialmente tres cosas:

1. Brindar conocimientos para enriquecer las capacidades de los individuos.
2. Ofrecer argumentos para cambiar la percepción y actitud de los individuos hacia las cosas.
3. Ampliar la socialización que reciben las personas en busca de la adaptación al medio.

Puede hablarse de diferentes tipos de educación: educación social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc., ésta última es la que nos interesa, siendo de tipo formal o institucionalizada, y es la encargada de preparar al hombre para su vida profesional. Comprende estas etapas:

- **Formación profesional:** es la *educación profesional* que prepara al hombre para una profesión en determinado mercado de trabajo, puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.
- **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** es la *educación profesional* tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional dentro de una carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo, preparándolo para que asuma funciones más complejas y numerosas.

2.1.2. Concepto de Desarrollo

El concepto de *desarrollo*, puede entenderse como un progreso integral del hombre. Abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de las actividades laborales.

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia problemas humanos, capacidad de dirigir, etc.) y promueve el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere implementar.

2.1.3. Concepto de Entrenamiento

El *entrenamiento* es el acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleo en la ejecución de un particular.

De acuerdo con Pinto (1992), el entrenamiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias *para poder hacer*, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto; la motivación es otro concepto asociado, ya que se relaciona con *el querer hacer*, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera efectiva de los individuos.

Chiavenato, (1996), lo define como un "proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos; implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea a realizar, del ambiente, y del desarrollo de habilidades". Tiene por objeto adaptar al hombre para el ejercicio de una determinada

función, sus objetivos son más a corto plazo. Está orientado a lo productivo, desarrolla habilidades específicas en ámbitos restringidos y da una instrucción más técnica.

Un entrenamiento efectivo, modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir y puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento (Pinto, 1992):

- **Transmisión de informaciones:** se refiere al contenido de los programas de entrenamiento y a su difusión.
- **Desarrollo de habilidades:** se refiere a las destrezas y conocimientos relacionados con el cargo actual y de posibles ocupaciones futuras; orientándose de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se refiere al cambio de actitudes negativas por positivas entre los trabajadores, aumento de la motivación y de sentimientos a las demás personas. También implica la adquisición de nuevas actitudes y hábitos.
- **Desarrollo de conceptos:** tiene lugar cuando el entrenamiento esta dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías que les permitan pensar en términos más amplios.

2.1.4. Concepto de Adiestramiento

De acuerdo con Núñez, (1983), el adiestramiento es "la acción destinada a trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales sencillas, encaminadas a desarrollar sus habilidades (aptitud para la reacción psíquica o motora que ha aprendido el individuo para ejecutarlas con rapidez y esmero) y destrezas (facilidad y precisión en la ejecución de actos), con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo"

Siliceo, (1997) lo define como "la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, define el *adiestramiento* como una "acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo" (Siliceo, 1997).

El adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva, hace alusión a la habilidad para hacer algo.

2.1.5. Concepto de Capacitación

De acuerdo con Siliceo (1997) "la *capacitación* consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y

actitudes del colaborador; es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”

Por su parte Pinto, (1992), entiende la *capacitación* como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, así la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos conforman la empresa. En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

De acuerdo con Mendoza, (1993), la *capacitación* es “una acción destinada para trabajadores calificados, técnicos y supervisores, encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales, encaminadas a desarrollar sus aptitudes, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”

Berry y Houston, (1993) la definen como un juego deliberadamente planeado de experiencias de aprendizaje, diseñado para modificar cualquiera de las características propias del empleado. A través de la capacitación, se puede aumentar el conocimiento, y lograr cambios en las habilidades y/o actitudes de la persona.

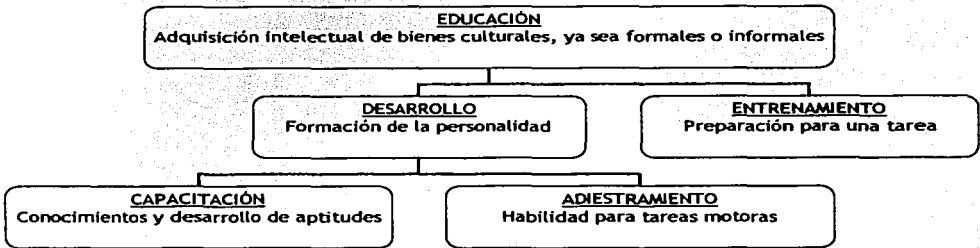
Se puede decir que es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, (Rodríguez, F. 1999).

Existe una diferenciación práctica entre educación y capacitación, ya que intentan entender la naturaleza inherente al proceso de aprendizaje, mismo que ocurre en ambos procesos y que son diferentes entre sí, capacitación tiende a hacer mas específica para el tipo de trabajo que necesita ser realizado, y está mas orientada a herramientas y técnicas y menos orientada a conocimientos, y educación tiene un enfoque más general, ya que está orientada hacia el desarrollo básico, aunque extenso, de conocimientos y habilidades.

La capacitación está orientada a un aprendizaje en 3 niveles:

1. *Incorporación de la información:* de carácter cognitivo, orientada al saber, centrada en los contenidos.
2. *Desarrollo de habilidades:* desarrollar ciertas destrezas prácticas, en una esfera psicomotora.
3. *Modificación de actitudes:* en un área afectiva, orientada al desarrollo del ser.

En resumen, se presenta un cuadro que explica en que nivel se encuentra cada uno de los conceptos arriba mencionados (Ramírez, A. 1999):



Existen ciertos elementos de la Capacitación que pueden ayudar u obstaculizar en su desarrollo, estos son los siguientes:

• *Limitaciones de la Capacitación:*

- a) No cambia a las personas si éstas no están motivadas.
- b) No resuelve los problemas de una organización defectuosa.
- c) No reemplaza la contratación de nuevos empleos.
- d) No aumenta el potencial de aprendizaje, aunque puede estimular el uso de actitudes.
- e) No sustituye costumbres o hábitos por sí solo y tampoco ofrece resultados de forma inmediata.
- f) No asegura el aumento de la eficiencia.
- g) No produce buenos resultados si no involucra a Gerentes y niveles Directivos.
- h) No suple carencias originadas por malos sistemas, estructuras disfuncionales, bajos sueldos, problemas de estatus y de motivación.
- i) No es la única variable de que la empresa dispone para influir sobre sus empleados.

• *Ventajas de la Capacitación:*

- a) Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado y mejorar las relaciones laborales.
- b) Es parte de las soluciones para tener mayor productividad.
- c) Es una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación.
- d) Tiene resultados positivos a mediano plazo si es que ha sido técnicamente bien dirigida.
- e) Logra objetivos si éstos son realistas y se diseñan correctamente.
- f) Impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.
- g) Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad.
- h) Puede ser peligrosa si se emplea a la ligera y no se apoyan sus resultados.

- **Objetivos de la Capacitación**
 - Para el desarrollo de la empresa
 - a) Solucionar problemas productivos, administrativos u otros.
 - b) Adaptar a la empresa a los avances tecnológicos.
 - c) Preparar a las personas para un plan de desarrollo futuro de recursos humanos.
 - d) Prever la existencia de problemas por falta de capacitación.
 - Para el desarrollo de las personas
 - e) Contribuir a su adaptación al puesto de trabajo.
 - f) Complementar la educación escolar.
 - g) Nivelar conocimientos técnicos y destrezas básicas, actualizar conocimientos teóricos y técnicos.
 - h) Contribuir a un clima laboral sano.

- **Funciones de la Capacitación:**
 - i) *Planificación:* Toma de decisiones en cuanto a las necesidades de capacitación, coordinar equipos que definan las políticas, definir las prioridades y las formas de operar.
 - j) *Organización:* Estructuración interna del área de capacitación, asignar responsabilidades, coordinar las acciones de capacitación internamente y con organismos externos.
 - k) *Dirección:* Implica asesorar técnicamente a niveles directivos, representar interna y externamente a la empresa en las actividades del área.
 - l) *Control:* Evaluación total del sistema, evaluar la programación, las actividades de capacitación y comprobar la rentabilidad de la capacitación.

- **Recursos de la Capacitación**
 - a) *Financieros.*
 - b) *Humanos.*
 - c) *Institucionales.*
 - d) *Materiales.*

2.1.6. Tipos de Capacitación

De acuerdo con Parkinson, (1999), una de las formas mas comunes de capacitación es aquella que se realiza en el trabajo OJT (on-the-job). Esta se asocia normalmente con los trabajadores de nuevo ingreso y toma lugar durante las horas de trabajo. Usualmente, esta capacitación es realizada por algunos compañeros y en el lugar de trabajo de la persona a capacitar. Sin embargo, para establecer formalmente un programa de capacitación OJT dentro de una organización, es importante contar con el compromiso e involucramiento de los Jefes y Gerentes de todas las áreas involucradas. Existen numerosas formas de capacitación aparte de OJT, algunas de las cuales se realizan en el trabajo y otras fuera de él; muchas de ellas involucran grupos o equipos de trabajo. A continuación se enlistaran diferentes tipos de capacitación que son usados para el desarrollo del personal:

- ❖ **Capacitación Formal:** Es como un curso de capacitación que tiene una duración de varios días, impartida por capacitadores profesionales como un evento de la compañía o en un sitio fuera de la empresa.
- ❖ **Capacitación a distancia:** Este tipo de capacitación requiere de un capacitador que emprenda asignaciones individuales, normalmente fuera de las horas de oficina, apoyándose por materiales de capacitación escritos.
- ❖ **Coaching:** Es una relación formal o informal entre los directivos y sus subordinados, la cuál está diseñada para darles una guía para su desarrollo cognoscitivo.
- ❖ **Rotación en el trabajo:** Esta es una forma de capacitación común en el sector del comercio detallista (cadenas de autoservicio y departamentales), en la cuál se enfrenta al aprendiz a una variedad de trabajos diferentes.
- ❖ **Proyecto de Dirección:** Organizaciones grandes, pueden formar equipos disciplinarios para dedicarse específicamente a problemas de negociaciones. Frecuentemente estos tienen un propósito doble, es decir, no solamente trabajar en un problema dado, sino también de integrar a miembros del equipo a las nuevas ideas y maneras de operar (Parkinson, 1999).
- ❖ **Capacitación Individual:** El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto (Siliceo, 1997).
- ❖ **Capacitación para el trabajo:** Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- ❖ **Capacitación en el trabajo:** Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica (Pinto, 1992).

2.1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación

Mendoza (1991), hace una clara distinción entre ambos conceptos y brinda un amplio panorama sobre los diversos métodos y técnicas que existen. Los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas y limitadas. En algunos casos, los métodos se componen de varias técnicas, por ejemplo, un curso en un aula, utiliza técnicas como exposición y estudio de casos. A continuación, se exponen las técnicas más empleadas:

1. **Charola de Entrada:** Se integra de una muestra representativa de vivencias de un año completo, en todos los aspectos de un puesto.
2. **Conferencia:** Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. Es útil cuando el objetivo de la capacitación es entregar conocimientos a nivel intelectual, cuando la audiencia es más o menos numerosa (más de 20) y cuando hay poco tiempo. Tiene bajo costo, ahorra tiempo, se adapta a un auditorio grande, necesita pocos recursos, sin embargo puede generar aburrimiento, no necesariamente hay cambio

conductual, hay una comunicación unidireccional en la que no se verifica un entendimiento eficaz, hay alta probabilidad de distorsión, refuerza la pasividad de los participantes, no proporciona retroalimentación y no se determinan los efectos sobre el auditorio.

3. **Congreso:** Es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos y planear, esta información es obtenida por conductores competentes en las áreas en cuestión.
4. **Corrillos:** Es la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito de analizar y discutir determinada información y obtener conclusiones que reflejen su pensar y sentir.
5. **Dramatización:** Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.
6. **Entrevista Colectiva:** Un equipo de miembros elegidos por un grupo interroga a un experto ante un auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.
7. **Enseñanza Programada:** El participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre respuestas en el mismo material, que es auto administrable.
8. **Estudio de caso:** Es la descripción de un evento que habitualmente toma la forma de una narración, con el suficiente material de apoyo para que parezca lo más real posible y permita el desarrollo de soluciones reales. Va seguido por varias preguntas y un análisis de información a través de discusiones grupales. Debe ser un caso lo más cercano a lo real posible, debe permitir una solución realista. Se utiliza cuando el objetivo es desarrollar habilidades de análisis o relacionar información con conocimientos adquiridos previamente, se debe disponer del tiempo suficiente, además promueve la discusión y análisis grupal, hay mayor intercambio de ideas, estimula la transferencia del aprendizaje, sin embargo cuando es muy largo y complejo genera frustración, muchas veces los participantes se concentran en buscar soluciones rápidas más que desarrollar habilidades de análisis.
9. **Grupo de Discusión:** Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador.
10. **Juego de Negocios:** Proporcionan práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos de la empresa acordes al puesto, por ejemplo para el Gerente General serían los programas de producción, estados financieros, etc. Y los participantes usan estos datos para la toma de decisiones.
11. **Mesa Redonda:** Un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante un grupo en forma sucesiva.
12. **Panel:** Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante un grupo.
13. **Phillips 66:** Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión, de los informes de todos los grupos se extrae una conclusión final.

14. *Role – Playing:* Hay dos modalidades: uno asume el rol que no le corresponde o son ellos mismos y tratan de aplicar conocimientos. Los participantes reciben descripciones de roles, los observadores reciben guías de observación básica. Los papeles deben representarse claramente y pueden ser distintos del rol usual. Se recomienda cuando se quiere modificar actitudes, comprender percepciones y sentimientos de otros. Alienta la transferencia del aprendizaje, proporciona feedback inmediato, los participantes comprenden los efectos que su conducta tiene sobre otros y permite la modificación actitudinal, mostrando diferencias entre el pensar y el hacer, sin embargo, si los participantes no se involucran o no muestran habilidades para el rol, si hay descalificación hacia la otra parte.
15. *Seminario:* Un grupo reducido investiga extensamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información. Se aplica a toda actividad educativa en la que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica. Tiene como objetivos principales la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc.
16. *Simpósio:* Un grupo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante un grupo.
17. *Técnica Demostrativa:* Es un método individual y consiste en que el instructor ejecute una operación explicándola detalladamente, sirve para enseñar principalmente destrezas manuales, tales como manejar una máquina o herramienta.
18. *Técnica Expositiva:* Consiste en la presentación oral de un tema que el instructor hace ante un grupo de personas.
19. *Visita:* Es un recorrido o gira cuidadosamente planeada a un lugar fuera de donde se imparte la capacitación, el propósito de la visita es proporcionar la observación directa de objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar de la capacitación. La visita puede durar menos de una hora o varios días o semanas.

En la actualidad y debido a los avances en lo que a pedagogía se refiere, debemos aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cuál quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menospreciar a algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor (Siliceo, 1997).

2.2. El marco legal de la Capacitación en México

El aspecto legal, es una parte del proceso de capacitación que más cuidan las empresas, y resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

El proceso legal de la capacitación, tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley en su artículo 153 inciso A al X del Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento, como son: informar sobre la constitución de comisiones mixtas, el registro de planes y programas y el registro de constancias de habilidades laborales (Pinto, 1992).

En enero de 1978, es notificado a través del Diario Oficial, la obligación del patrón de dar capacitación al trabajador, convirtiéndose en un derecho para los empleados. Esto se encuentra en el Artículo 123 en su fracción XIII que dice: "las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuáles los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Uno de los propósitos fundamentales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es establecer programas de capacitación que respondan a las necesidades de las empresas para incrementar su productividad y competitividad y al mismo tiempo permitir el desarrollo de las actitudes, habilidades y destrezas de los trabajadores, con objeto de que mediante la capacitación puedan obtener la certificación de competencia laboral que acredite los conocimientos y técnicas adquiridas.

Ahora bien, si el patrón no cumple con esta obligación, se impondrán las sanciones establecidas por la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 994 fracción IV, que establece de 15 a 315 veces el salario mínimo general como multa, esta se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda por ello, (Pinto, 1992).

En este sentido, conforme a la Ley Federal del Trabajo, la Dirección General de Capacitación y Productividad, promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas en materia de capacitación, con apego a lo establecido en el "Acuerdo por el que se fijan criterios generales y se establecen los formatos correspondientes, para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de abril de 1997.

Para cumplir con lo estipulado por la Ley, los Planes y Programas de Capacitación se presentan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro, en conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R, y 153-F, siguiendo los siguientes formulismos:

2.2.1. Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

De acuerdo con el artículo 153-1, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituyen en cada empresa y se integran de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán determinados, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores.

Las empresas deben mantener en sus registros internos la información respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1 "Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento" (Ver Anexo 1), así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses, y en caso de algún cambio o actualización relativa a la misma, llenar en el formato DC-1A, denominado "Informe sobre la actualización relativa a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento" (Ver Anexo 2); esta información debe ser presentada por la empresa, cuando la autoridad laboral lo solicite, (STPS, 1997).

2.2.2. Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento

Los planes de capacitación y adiestramiento de la empresa, deben cumplir con lo dispuesto en el artículo 153-F y son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en la empresa, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Los planes y programas deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:

- A. Responder a las necesidades de capacitación de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa.
- B. Podrán formularse en tres modalidades:
 - ❖ Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
 - ❖ Planes y programas comunes, elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
 - ❖ Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.
- C. Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

La solicitud para la aprobación y registro de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, debe ser presentada por el patrón o representante legal de la empresa ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o la Delegación Federal del Trabajo que corresponda, utilizando el formato DC-2, denominado "Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento" (Ver Anexo 3), debidamente requisitado conforme a lo establecido en los criterios administrativos indicados.

2.2.3. Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

La solicitud para el registro de los sistemas generales de capacitación y adiestramiento es presentada por las asociaciones empresariales que diseñen programas generales de capacitación que respondan a las necesidades de todas las empresas pertenecientes a una determinada actividad económica, ante la Dirección General de Capacitación y Productividad o la Delegación Federal del Trabajo respectiva, utilizando para este propósito el formato DC-2B, denominado "Solicitud de Registro de Sistema General de Capacitación y Adiestramiento" (Ver Anexo 5), debidamente requisitado conforme a lo establecido en los criterios administrativos indicados.

2.2.4. Constancias de Habilidades Laborales

Las Constancias de Habilidades Laborales, son los documentos que expide la empresa y que son autenticados por la comisión mixta, con los cuales se acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación que le acredite para el desempeño de un determinado puesto, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 153-U, (Pinto, 1992).

Las Constancias de Habilidades laborales, deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

- A. Serán expedidas por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores inleemos.
- B. Serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designados por la misma.
- C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación que se lleve a cabo en la empresa.

Las empresas deberán conservar en sus registros internos, copias de las constancias incluidas en la última lista de constancias de habilidades laborales. Esta información deberá ser presentada por las empresas, cuando la autoridad laboral así lo requiera, utilizando para ello, el formato DC-3, denominado "Constancia de Habilidades Laborales" (Ver Anexo 6).

2.2.5. Lista de Constancias de Habilidades Laborales

La lista de constancias de habilidades laborales es el documento por medio del cual se registran oficialmente las constancias expedidas a los trabajadores adiestrados y capacitados, anexando copia de las mismas (Pinto, 1992).

Este registro debe ser realizado por el patrón o representante legal de la empresa, utilizando el formato DC-4, denominado "Lista de constancias de habilidades laborales", (Ver Anexo 7), debidamente requisitado acorde a lo establecido en los criterios administrativos para tal propósito, (STPS, 1997).

2.2.6. Registro de Capacitadores Externos

El registro de Capacitadores Externos es un trámite que debe ser realizado por las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, utilizando el formato DC-5, denominado "Solicitud de registro de agente capacitador externo", (Ver Anexo 8).

En resumen, se presenta una lista de los formatos requisitados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, en Materia de Capacitación y Adiestramiento:

- Formato DC-1 y DC-1 Reverso: "Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación", (Ver Anexo 1)

- Formato DC-1A: "Informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", (Ver Anexo 2)
- Formato DC-2 y DC-2 Reverso: "Presentación del plan y programas de capacitación y adiestramiento", (Ver Anexo 3)
- Formato DC-2A: "Presentación de modificaciones a los planes y programas de capacitación y adiestramiento", (Ver Anexo 4)
- Formato DC-2B: "Solicitud de registro de sistema general de capacitación y adiestramiento", (Ver Anexo 5)
- Formato DC-3: "Constancia de habilidades laborales", (Ver Anexo 6)
- Formato DC-4: "Lista de constancia de habilidades laborales", (Ver Anexo 7)
- Formato DC-5 y DC-5 Reverso: "Solicitud de registro de agente capacitador externo capacitador externo", (Ver Anexo 8)

CAPITULO III **"ALBERTO CULVER DE MÉXICO, S.A. DE C.V."**

3.1. Antecedentes

Alberto Culver de México S.A. de C.V. inició sus actividades en el Estado de México en el año de 1955, con una amplia gama de productos para el cuidado y belleza del cabello.

Gracias a la gran aceptación de sus productos en el mercado nacional, rápidamente se dio una expansión exitosa hacia el mercado internacional, mostrándose como una empresa sólida en menos de diez años de existencia, éxito obtenido por el constante deseo de tomar riesgos, de buscar un diferente acercamiento comercial con los consumidores, satisfaciendo sus necesidades y con un ferviente deseo por permanecer en el mercado, manteniendo una fuente de trabajo para México y para más de 450 empleados y 85 proveedores a nivel nacional. Actualmente la empresa con 43 años de vida, sigue comprometida a brindar la mejor calidad en sus productos, teniendo siempre presente las necesidades de los consumidores y reconociendo el esfuerzo de sus empleados, esta es la filosofía transmitida por su primer presidente ejecutivo y fundador de la compañía, el Sr. Leonard H. Lavin.

Alberto Culver de México, empresa preocupada por la satisfacción de las necesidades del más exigente de los consumidores, cuenta con una amplia gama de productos de muy alta calidad, entre los que destacan Geles, Shampoos, Acondicionadores y tratamientos especializados para el cuidado y embellecimiento del cabello, así como cremas humectantes y especializadas, tanto corporales como faciales que evitan el envejecimiento prematuro de la piel, todos ellos respaldados con marcas de gran aceptación en el mercado nacional e internacional; siendo la marca "Alberto VO5" la que logró el crecimiento de la empresa a nivel Internacional en menos de diez años de existencia, ganando identidad con su línea de productos dentro del mercado; así para el año de 1985 logró prosperar corporativamente con nuevos productos de importación y exportación reconocidos a nivel mundial.

La empresa esta convencida de que lo que adquiere cada uno de sus clientes es un producto de alta calidad internacional, lo que la ha mantenido como líder en productos para el cuidado del cabello y la piel.

La empresa está convencida que la calidad de los productos de belleza con los que cuenta, compiten en precio, variedad y calidad con los mejores del mercado nacional e internacional, siendo sus marcas Alberto VO5, Gel Sel, Si. Ives, Cortex y FDS (Desodorante íntimo).

3.2. Propósito, Misión y Valores Corporativos

• **PROPÓSITO:**

Fabricar el mejor producto para el cuidado y belleza del cabello, con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, manteniendo el liderazgo en el mercado.

Distribuir y vender nuestros productos en el mercado nacional e internacional, brindando a los consumidores calidad y variedad en cada uno de los productos, a través del trato directo de nuestros vendedores con el mercado y a través de amplias campañas de publicidad en televisión, radio, revistas, etc.

Competir en precio, variedad y calidad, con los mejores productos a nivel nacional e internacional, buscando siempre mantener la aceptación y el liderazgo en el mercado.

Investigar y tomar en cuenta las necesidades individuales de los consumidores en la República Mexicana y en el mundo entero.

Brindar a nuestros empleados la oportunidad de crecer personal y profesionalmente dentro de la empresa, logrando una mejor calidad de vida con satisfacción y dignidad.

- **MISION**

Alberto Culver se distingue por querer desarrollar a largo plazo negocios rentables y marcas importantes, las cuales sean reconocidas por dar innovación y buen valor a los consumidores, así como un excelente dividendo a los accionistas.

Creemos que esta misión será mejor lograda reconociendo y cumpliendo nuestros objetivos y responsabilidades fundamentales con nuestros clientes, empleados, y sociedad en general.

1. Haciendo que nuestros **empleados** reconozcan la importancia que cada uno tiene para hacer crecer el negocio y creando un clima que tome en cuenta el valor de cada individuo, mientras se promueve el trabajo en equipo que procure nuestro éxito
2. Reconociendo la necesidad de sistemas de servicio al **cliente**, que respondan a sus necesidades y trabajando para asegurar que todos nuestros clientes reciban un nivel superior de servicio así como nosotros de nuestros proveedores.
3. Fomentamos el espíritu emprendedor, la flexibilidad, y la innovación, las cuales han ayudado a crecer el negocio, al satisfacer necesidades identificadas de los **consumidores**.
4. Asignando nuestros **recursos** en una forma en que se minimice el tiempo de desarrollo de un producto, desde su concepción, hasta su lanzamiento al mercado.
5. Persiguiendo y aprovechando al máximo las oportunidades que surjan para hacer crecer nuestro **negocio**, enfocándonos a las áreas de fortaleza, tanto en conocimiento, como en relaciones comerciales.

- **VALORES CORPORATIVOS**

Nosotros creemos que el éxito de nuestra compañía se debe principalmente a la fidelidad del personal, a sus buenas relaciones con terceros y a sus altos valores de ética y honestidad, para lo cual en Alberto Culver valoramos a nuestros empleados, clientes, proveedores, accionistas y a las comunidades en general.

1. *Nuestros Empleados:* Su compromiso hace posible nuestro crecimiento y la calidad de nuestros productos y servicios. Ellos, y sus familias, deben compartir un sentimiento de pertenencia, dignidad, satisfacción y la expectativa de un futuro crecimiento personal y profesional.
2. *Nuestros Clientes:* El comercio debe participar con nosotros en una sociedad abierta, justa y balanceada. Los consumidores pueden confiar en nuestra calidad, valor y nuestra respuesta a sus necesidades.

3. *Nuestros Proveedores:* Queremos establecer relaciones que sean de mutuo beneficio, al estimular a nuestros proveedores para que compartan nuestra filosofía y metas.
4. *Nuestras Accionistas:* Con su compromiso de ayuda para propiciar el crecimiento, nuestros accionistas deben estar seguros que nuestro enfoque a largo plazo consiste en incrementar el valor de los activos e inversiones.
5. *Nuestras Comunidades:* Estamos comprometidos a mejorar nuestras comunidades, apoyando programas que tengan un impacto positivo en la vida de un número significativo de sus miembros. Nos hemos comprometido también a la cuidadosa revisión de políticas que tomen en cuenta las necesidades individuales de los consumidores, en las comunidades en que operamos y en el mundo entero, así como en aquellas áreas de responsabilidad corporativa, tales como seguridad de producto y cuidado del medio ambiente.

3.3. Organización Interna

La composición interna de Alberto Culver es la siguiente:

- Dirección General.
- Dirección de Finanzas.
- Dirección de Control de Calidad.
- Dirección de Compras.
- Dirección de Ventas.
- Gerencia de Mercadotecnia.
- Gerencia de Sistemas.
- Gerencia de Atención al cliente.
- Gerencia de Operaciones.
- Jefatura de Almacenes (materia prima y producto terminado).
- Jefatura de Mantenimiento.
- Líneas de producción
- Intendencia.
- Vigilancia.
- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Importaciones, exportaciones y Planeación de la Producción.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Jefatura de Manufactura.

Organización Interna de Alberto Culver

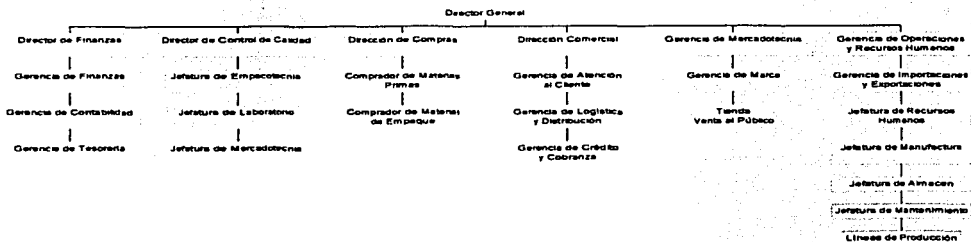


Figura No. 1 Organigrama Interno de la Empresa "Alberto Culver de México"

3.4. El Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos se conforma de 5 personas, las cuales desempeñan los puestos de:

1. Gerente de Operaciones y Recursos Humanos
2. Jefe de Recursos Humanos
3. Asistente de Recursos Humanos
4. Recepcionista
5. Asistente de Capacitación, Reclutamiento y Selección, este último puesto es el que yo ocupé dentro de la empresa, y mis actividades principales fueron las siguientes:

- Realización de la Propuesta para el Proceso de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.
- Elaboración del formato para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y aplicación del procedimiento.
- Formación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y realización de las Minutas.
- Realización y Registro del Plan de Capacitación ante la STPS y control y llenado de los Formatos DC-1, DC-2, DC-3, etc.
- Coordinar y Registrar los Cursos de Capacitación (internos y/o externos) tomados por el personal de la empresa, así como pagos de los mismos.
- Preparación del material para los cursos y pláticas, así como invitaciones y desplegados informativos.
- Diseño de formatos, invitaciones, etc. del Departamento de Recursos Humanos.
- Realización y Coordinación del programa de Comunicación interna a través de un periódico mural en la empresa.
- Atención personal a visitantes con propuestas de Capacitación.
- Selección e información al personal que asiste a los cursos y pláticas.

- Comunicación directa con los Supervisores o Jefes de área para la programación de los cursos al personal Operativo y Administrativo.
- Elaboración, diseño e investigación de información para la realización del manual de Bienvenida y del Curso de inducción para el personal de nuevo ingreso.
- Elaboración del Inventario de Recursos Humanos y actualización de descripciones de Puesto.
- Coordinación de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (CMSH), incendios y primeros auxilios.
- Reporte de accidentes de Trabajo ante la STPS.
- Reclutamiento y Selección del personal para vacantes existentes en la empresa.
- Realización de Entrevistas y aplicación de exámenes psicométricos a los candidatos.

3.5. La importancia de la Capacitación

En México existen dos fenómenos de gran importancia que afectan directamente en el desarrollo del país y en una gran medida a las industrias. Estos se refieren a la falta de recursos humanos con una preparación profesional o técnica que puedan ocupar posiciones importantes dentro de la industria, y los que cuentan con el conocimiento o preparación necesaria para desempeñarse un puesto dentro de una organización, pero que no cuentan con la actualización necesaria para aspirar a puestos superiores, (Siliceo, 1997).

Hay en día se producen cambios constantes y adelantos sobre todo en el aspecto tecnológico, por lo cual es necesario mantenerse preparados y actualizados para poder adecuarnos a dichos cambios.

Primeramente se debe iniciar haciendo conciencia a los Directivos de una organización de lo beneficios que se derivan de la Capacitación y el Adiestramiento, apoyando acciones que permitan la preparación y/o actualización del personal en todos los puestos y niveles de la Empresa, con el firme propósito de generar un cambio e incrementar la productividad.

Estos logros podrán ser alcanzados en principio, a través de un programa de Capacitación claro y objetivo a todo el personal. Por esta razón, es de suma importancia estructurar e implementar un programa encaminado a la preparación del personal, con aplicación práctica inmediata.

El adiestramiento y la capacitación, han demostrado ser formas efectivas para promover el desarrollo de la gran fuerza productiva de trabajo, que conforman todas las Empresas y su eficacia depende directamente de la forma como se organicen, planeen, ejecuten, controlen y apoyen las acciones de adiestramiento y capacitación de los recursos humanos.

Sin embargo, aunque los beneficios de la Capacitación son reales, existen empresas que no cuentan con una infraestructura adecuada para lograr este fin, tal es el caso de Alberto Culver, en la que la falta de interés en la Capacitación es evidente y se debe principalmente a ciertos motivos que se enlistarán a continuación:

LOS DIRECTIVOS NO FAVORECEN LA CAPACITACIÓN

Con la sofisticación en las operaciones de la empresa y la introducción de nueva tecnología, es frecuente que exista un desfaseamiento entre la percepción de los niveles y alcances necesarios en materia de capacitación; el cambio en nuestros días es tan rápido y a la vez tan complejo que difícilmente muchos directivos —e inclusive en otros niveles de la organización— puedan adecuar sus estructuras mentales a la nueva realidad de las organizaciones.

Las áreas de capacitación en materia administrativa y contable, así como la capacitación asociada directamente a procesos productivos, es fácilmente comprensible y asimilable por los niveles de dirección, sin embargo hay áreas en las que esos niveles de dirección tienen una educación, formación y experiencia lo que les dificulta adaptarse y comprender nuevos modelos de capacitación; inclusive, en las ocasiones cuando los favorecen, lo hacen sin comprender el verdadero significado y sus repercusiones sobre la empresa.

Los ámbitos en donde los directivos no alcanzan a comprender y menos participar de los programas de capacitación que se proponen para sus empresas, podrían clasificarse en dos grandes grupos:

- a) Capacitación asociada al cambio organizacional, donde se incluyen cuestiones como clima organizacional, estilos de dirección, liderazgo, inteligencia emocional, solución de conflictos intra e interpersonales, motivación y similares.
- b) Capacitación asociada a nuevos enfoques operacionales y de acercamiento al mercado, como Calidad Total, ISO 9000, Control de las Operaciones, Planeación Estratégica, Servicio a Clientes y Similares.

En el primer caso, la capacitación asociada al cambio organizacional, los niveles de dirección acostumbrados a estilos tradicionales de administración, no logran asignar un valor que sea mensurable en función de utilidades, productividad y similares a los cambios generados por este tipo de capacitación, particularmente por que sus efectos no son necesariamente percibibles de manera inmediata en la operación de la empresa; esto es comprensible, en tanto que la preocupación inmediata y fundamental de los directivos en las organizaciones y todo aquello que no agrega un valor de manera directa e inmediata, es visto con sospecha.

En el segundo caso, la capacitación asociada a enfoques operacionales y de acercamiento al mercado, los niveles de dirección tienen menos problemas en asignar algún valor mensurable asociado a cuestiones como menos defectos y mayor eficiencia en la producción y servicios; sin embargo, como muchos de estos enfoques corresponden a nuevos desarrollos tecnológicos, los niveles de dirección que fueron educados y se formaron previo a su desarrollo, los aceptan con desconfianza y sin entenderlos totalmente, por lo que no tienen la capacidad de participar en ellos y apoyarlos totalmente.

ESTRATEGIAS PARA PROPICIAR EL APOYO DE LOS DIRECTIVOS A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

En la materia que nos ocupa, lograr la participación y compromiso de los Directivos para el apoyo a los programas de capacitación que requiere la organización, lo que se busca es esencialmente cambiar su percepción y, en consecuencia, obtener no solo su apoyo a los programas, sino también su interés y compromiso para que estos se lleven a cabo y se apliquen sus resultados.

La educación de los Directivos podría ser directa e indirecta. La directa, es preparar cursos específicos y la indirecta se logra ubicando a la capacitación como estrategia de la organización en la práctica. Por la relevancia estratégica de la capacitación, se estaría buscando modificar la percepción que se tiene de la capacitación e incorporarla a la gran visión estratégica de la empresa. Con esto, se obtendrá que los Directivos incorporen la capacitación a su estructura de pensamiento estratégico —e inclusive que lo formen— como uno de los pilares fundamentales para la transformación y crecimiento de la empresa.

Del rango de opciones para abordar los aspectos estratégicos de las empresas que pueden ser utilizados para reforzar y asimilar los aspectos de capacitación, destacan los siguientes:

1. Análisis Costo - Beneficio de la capacitación.

La alternativa natural y más directa para convencer a los Directivos de las bondades y beneficios de la capacitación, esta en establecer el valor directo que esta generara a la empresa muy por arriba de la inversión requerida. Esto se logra a través de la identificación y medición de incidentes y problemas recurrentes en la organización que en forma acumulada llegan a representar una pérdida importante de recursos, asociándolo a sus orígenes los cuales frecuentemente son de tres tipos: equipo inadecuado, procedimientos incorrectos e insuficiencias del personal que requiere capacitación.

La cuantificación de los costos para la empresa asociados a la falta de capacitación se puede hacer a partir de:

- a) Material dañado por el personal con insuficientes conocimientos sobre los procesos productivos.
- b) Desorden en la operación por una comunicación deficiente derivada del clima organizacional.
- c) Retrasos en entregas por poco interés del personal.
- d) Rechazo de productos entregados por mala calidad de fabricación.
- e) Pérdida de clientes por mal servicio durante el proceso de venta y el servicio de posventa.
- f) Vinculación de la capacitación al posicionamiento estratégico de la empresa.
- g) Accidentes de Trabajo y Ausentismos.

Una alternativa más sofisticada para vincular la inversión en capacitación a los resultados de la empresa esta en llevar a cabo un análisis comparativo y benchmarking de la organización interna de la empresa frente a su contexto de mercado y ventajas competitivas frente a ese mercado, a fin de identificar las necesidades de formación de personal para llevar más adelante sus ventajas competitivas.

2. Estrategias de Diferenciación:

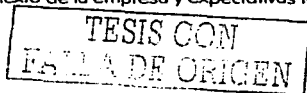
- a) *Precio*: La manera básica de diferenciar un producto, es cargar un precio más bajo por él, siendo todo igual o similar y los clientes tendrán preferencia por un producto más barato. Una estrategia de competitividad basada en precio, obliga a un programa de capacitación orientado a la más alta eficiencia, economía de medios y control de costos en todos los niveles.
- b) *Imagen*: Mercadotecnia y publicidad son utilizados para simular diferencias en un producto donde no existen ni incrementan su desempeño en una forma real, pues lo que esta en venta es la imagen.
- c) *Soporte*: Más sustancial, sin tener efecto en el producto mismo, es lograr la diferencia a través de algo que se obtiene junto con el producto en forma de apoyo y soporte; esto tiene que ver con la forma como se vende un producto (financiamiento, entrega, etc.) darle servicio al producto o proveer un producto relacionado sus características físicas. En esta estrategia, el éxito de la empresa depende de que el personal en su totalidad este comprometido con la visión de soporte que ofrece la organización, pues lo que vende no es el producto en sí mismo, sino lo que hace la organización alrededor del mismo.

- d) **Calidad:** Tiene que ver con características del producto que lo hacen mejor aun y cuando no fundamentalmente diferente; el producto se desempeña con mayor confiabilidad a corto y largo plazo y mejor desempeño. Al igual que el anterior, el éxito de la empresa depende de la actitud y cualidades de todos los miembros de la organización quienes, a través de la capacitación, logran comprometerse con el propósito final.
- e) **Diseño:** Diferenciación a través del diseño, es ofrecer algo que es realmente diferente, que se separa del diseño dominante para proveer características únicas. En esta estrategia, lo que se requiere del personal es un espíritu innovador que permita la renovación continua de la empresa frente a su contexto de mercado y sus competidores, donde la capacitación tiene la función de ser el agente motivador que mantendrá a la empresa adelante de sus competidores.
- f) **No diferenciada:** No tener base para diferenciarse es también una estrategia para ocupar una posición en el mercado que es usada frecuentemente; si el mercado es lo suficientemente grande, siempre hay lugar para copias.
- g) **No-Segmentada:** Aun y cuando es difícil encontrar algo que no esta segmentado, excepto quizás sal de mesa, esta estrategia intenta posicionar productos en todos los mercados sin segmentación, buscando capturar la más amplia sección del mercado con la configuración básica del producto.
- h) **Segmentada:** Las posibilidades de segmentación son ilimitadas y el concepto básico va desde una simple estrategia de segmentación en términos de tamaños para el mismo producto, a una segmentación sofisticada como pueden ser mobiliario y lámparas de diseñador.
- i) **Nicho:** Las estrategias de nicho se orientan a un único segmento del mercado tal como lanchas de carreras o empresas que ofrecen un producto altamente estandarizado y sofisticado en un lugar especial como un restaurante gourmet a una fabrica de cemento que sirve a una región.
- j) **A la medida:** Estrategias a la medida es el caso último de segmentación, llegando a una desagregación de mercado al nivel de que cada cliente constituye un segmento; en esta estrategia, el producto es desarrollado desde su origen para cada cliente y se encuentra en las firmas de diseño arquitectónico, algunas firmas de consultoría y maquinas diseñadas para procesos específicos.

3. Identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la organización.

El análisis e identificación de estos elementos, es una herramienta que se utiliza en la planeación estratégica de las empresas con el propósito de adecuarlas y fortalecerlas a su contexto de mercado:

- a) **Fortalezas:** Habilidades internas positivas que dan ventaja estratégica.
- b) **Debilidades:** Inhabilidades y situaciones que impiden alcanzar los objetivos.
- c) **Oportunidades:** Factores externos que ayudan a alcanzar los objetivos.
- d) **Amenazas:** Factores externos que impiden alcanzar los objetivos.
- e) **Contexto de la evaluación:** Propósitos del análisis, contexto de la empresa y expectativas futuras.



- f) *Antecedentes y evolución:* Razones de creación de la empresa, sus genes y evolución histórica, puntos de inflexión en su desarrollo y comportamiento en periodos de transición.
 - g) *Situación física:* Características físicas y equipamiento de la empresa.
 - h) *Producción:* Volúmenes de producción, estructura organizativa, niveles de eficiencia y rentabilidad por producto y equipo, abastecimiento de insumos, control de costos directos e indirectos, productividad por hombre y equipo, rotación de inventarios, uso de capacidad instalada, nivel tecnológico comparativo y competitividad nacional e internacional.
 - i) *Laboral:* Estructura de puestos, características de las remuneraciones, condiciones de trabajo, productividad laboral, capacitación, prestaciones, contexto sindical y relación empresa.
 - j) *Administrativo:* Estructura organizacional administrativo, sueldos y salarios, prestaciones, costos en administración, control operativo, estructura informática y flujos de información.
 - k) *Comercialización:* Rango y calidad de productos y servicios en el mercado, rentabilidad por producto, oferta real y demanda potencial en el país y el extranjero, penetración y cobertura de mercados, niveles de competitividad, estrategia de mercadotecnia, estructura de clientes, mecanismos de comercialización y ventas, precios y criterios de obtención de utilidades.
 - l) *Financiero:* Indicadores económicos, productivos, operativos y comerciales en el contexto de su ramo productivo y situación financiera.
4. Análisis de la brecha en capacitación entre el contexto actual y expectativas futuras de la organización.

Un análisis de brecha o análisis, consiste en identificar y documentar la situación existente en un cierto momento de la organización y confrontarla con las expectativas futuras de la organización. A partir del análisis se tienen elementos para determinar la brecha que existe en materia de capacitación a fin de llevar al personal de la empresa al nivel de competencia deseado. Al identificar la brecha que marca las insuficiencias en materia de habilidades y actitudes del personal, se tienen los elementos estratégicos para ubicar la capacitación como factor relevante en la transformación de la organización, actuando además como el elemento aglutinador que integra y hace compatibles las visiones de las áreas de la empresa hacia un objetivo común.

CAPITULO IV

"REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL REALIZADO EN ALBERTO CULVER"

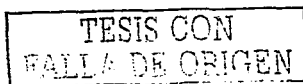
En este reporte expongo mi trabajo realizado en la empresa denominada Alberto Culver de México, S.A. de C.V., en el cual la función principal fue la de iniciar el área de capacitación conforme a los lineamientos legales que exige la Ley Federal del Trabajo y la Secretaría del Trabajo y Previsión social, fue un trabajo arduo, en el cual atendí algunas de las necesidades del departamento, que además de ser bastas, no permitían el desarrollo del mismo, desafortunadamente no hay suficiente personal y el tiempo no me permitió abarcarlo en su totalidad, pero pude sentar las bases, al menos en materia de capacitación, para iniciar un departamento de calidad conforme a las necesidades reales de la empresa y de los trabajadores, proponiendo su aplicación a todo el personal, en todos los niveles.

Propuesta que espero generaciones futuras en Alberto Culver puedan continuar y aplicar, porque creo que va a ser de gran utilidad para el crecimiento de la empresa y para muchas otras que quieran sumarse a este esfuerzo de mejorar la capacitación, para contar con más y mejor calidad en lo que a fuerza de trabajo se refiere y convencida de que es indudable que la formación del personal es de suma importancia.

En el trabajo realizado durante un año y medio, pude implementar una propuesta de trabajo que permitiera generar las condiciones necesarios para que la organización tomara conciencia sobre la necesidad de una capacitación que no solo ofrezca oportunidades de crecimiento productivo, sino que brinde a los empleados oportunidades de desarrollo, ya que mediante la educación, los empleados no serán tratados como máquinas que "hacen algo", sino como seres humanos que tienen deseos, expectativas y necesidades que los lleven al logro de su bienestar personal y laboral, porque cuando la persona esta contenta con su trabajo, su rendimiento productivo es mayor, y la capacitación es una forma para lograr este fin.

Para que la capacitación se enlague hacia soluciones reales, es necesario conocer primeramente las áreas de oportunidad específicas por cada individuo que trabaja en la Organización, para lo cual fue necesario elaborar y aplicar los siguientes Manuales y Programas inexistentes en la empresa:

- * Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación
- * Manual para la Elaboración y Diseño de Programas de Capacitación
- * Manual para la Elaboración y Diseño de Cursos de Capacitación
- * Manual para la Impartición del Curso de Inducción para el personal de Nuevo Ingreso
- * Manual de Bienvenida
- * Programa de Comunicación Interna
- * Programa de Seguridad e Higiene



4.1. Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.)

INTRODUCCIÓN

La DNC es un diagnóstico de la organización que sustenta teóricamente la capacitación que se pretende impartir en la organización; esto implica todo un procedimiento de investigación donde el instructor o consultor tiene que ser tan sensible como para percatarse desde la simple observación de lo que acontece en su objeto de estudio, las necesidades pueden ser de la siguiente manera:

- Inmediatas
- Mediatas
- Preventivas
- Manifiestas
- Encubiertas
- Organizacionales
- Departamentales
- Ocupacionales
- Individuales

OBJETIVOS DE LA DNC

- ❖ Determinar las situaciones problemáticas de la empresa.
- ❖ Determinar los cursos que deberían realizarse.
- ❖ Clasificar las necesidades detectadas.
- ❖ Determinar si las necesidades de los Recursos Humanos pueden satisfacerse con cursos de Capacitación.
- ❖ Determinar el número de participantes para cada proyecto.
- ❖ Definir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- ❖ Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar.
- ❖ Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación.
- ❖ Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.
- ❖ Apoyar el progreso individual de los trabajadores atendiendo a sus necesidades de crecimiento.

DETECCIÓN Y RECOPIACIÓN DE DATOS

Es la captación de necesidades manifiestas y encubiertas por diferentes medios, tales como: Índices de Clima Laboral (Ausentismo, retardos, rotación de personal, accidentes, conflictos, quejas, disciplina inadecuada, violación al reglamento interior, incapacidades, etc.), Aspectos de la Organización (Producción, ventas, adquisición de nueva tecnología, etc.), Conducta de Grupos de Trabajo (Bajo productividad, lentitud, inexistencia de una programación, cargas de trabajo de una manera desigual, supervisión inadecuada, irritabilidad, fricciones personales, resistencia al cambio y a la actualización de sus conocimientos, etc.)

Para cuantificar y determinar una capacitación eficiente nos valdremos profundamente de la investigación clasificada de personal en general, dicho sondeo arrojará la información esperada como: nivel escolar, edad, antigüedad laboral, actividades realizadas, etc., esto con la finalidad de generar más concretamente el perfil de los cursos que deberán incluirse en el Programa Anual de Capacitación, bajo los siguientes criterios:

OBSERVACIÓN DIRECTA

El área de Capacitación tendrá que realizar observaciones directas y anotaciones de las mismas cuándo sea necesario, es decir, se presentará con el trabajador en su área de trabajo y observará en qué momento de su actividad laboral, presenta ciertas dificultades o cuáles deben ser reforzadas.

UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

También es necesario aplicar una o varias técnicas de diagnóstico que nos permitan conocer qué necesidades existen en la plantilla laboral; las diferentes técnicas que se pueden aplicar, se enlistan en el siguiente apartado.

SONDEO POR DEPARTAMENTO

Se realizará un sondeo en mutuo acuerdo entre el Gerente de cada departamento y el área de capacitación, con el objetivo de conocer las necesidades actuales del personal, para que ese departamento brinde el servicio debido en tiempo y condiciones cualitativas requeridas.

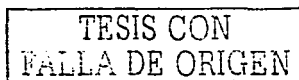
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA POBLACIÓN Y SU EDUCACIÓN

Toda la información recabada será clasificada, cuantificada y por último analizada para dar paso al desarrollo de los temarios que integraran los cursos de aprendizaje para el personal.

TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO

Existen varias técnicas para diagnosticar las necesidades de capacitación, ya sean manifiestas o encubiertas. La elección de una o varias técnicas, dependerá de de los objetivos planteados en el procedimientos y del departamento de Recursos Humanos y del área de Capacitación, que son los responsables de llevar a cabo esta parte del proceso.

Las técnicas de diagnóstico que pueden ser utilizadas son:



- *Análisis de la Organización*
- *Análisis de puestos*
- *Análisis de Recursos Humanos*
- *Evaluación*
- *Análisis de la cultura organizacional*
- *Datos estadísticos*
- *Observación*
- *Encuesta*
- *Cuestionario (Ver Anexos)*
- *Pruebas*
- *Inventario de Recursos Humanos*
- *Comités*
- *Informes y opiniones de consultores externos*
- *Entrevista*

El Diagnóstico se aplicará cada año, con la finalidad de implementar los nuevos programas de capacitación y adiestramiento para su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

APLICACION

La aplicación de la técnica elegida para hacer la DNC, será a todo el personal de la empresa: sindicalizado y de confianza; empezando primeramente con los Directores, Gerentes, Jefes y Supervisores de área, posteriormente al personal restante.

Esta se realizará en un plazo no mayor a una semana y para su aplicación, se reunirá al personal en la Sala de Juntas L. Lavín y de no ser posible, la persona encargada del área de Capacitación, asistirá personalmente al área de trabajo de las personas y hacer la aplicación ahí mismo.

CALENDARIZACION DE CURSOS

Todas las necesidades ya bien ubicadas se programaran en un periodo máximo de un año, y serán canalizadas según su prioridad a lo largo de los 12 meses, destinando también para este efecto, un 10% máximo para los cursos o eventos externos que por un requerimiento se soliciten fuera de programa, o bien, por necesidades de actualización. Para este caso, se recomienda consultar el Manual de Procedimientos para la Elaboración y Diseño de Cursos de Capacitación

RESPONSABILIDADES

Hacer una DNC es una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y Capacitación, sin embargo, existen algunas personas clave dentro del organigrama, que pueden arrojar información confiable sobre el personal que tienen a su cargo, de tal manera que las responsabilidades serán de la siguiente manera:

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

- ❖ Identificar las necesidades y prioridades de Capacitación y Adiestramiento.
- ❖ Programar de manera conjunta con el encargado de cada área y específicamente con el área de Capacitación, los cursos necesarios, así como seleccionar a los instructores internos y externos que puedan participar.

ÁREA DE CAPACITACIÓN:

- ❖ El Asistente de Capacitación es responsable de la Elaboración de un cuestionario (o cualquier otra técnica) para hacer la D.N.C.
- ❖ Hacer la aplicación del cuestionario (o cualquier otra técnica) con instrucciones detalladas a cada trabajador (Ver Anexo 9).
- ❖ Coordinar la D.N.C., así como realizar su análisis conservar y actualizar registros.
- ❖ Elaborar Planes y Programas de capacitación y presentarlos a las Jefaturas y Gerencias para su aprobación de acuerdo con el Manual existente para este propósito.
- ❖ Realizar los trámites legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

RESPONSABLES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA:

- ❖ Informar al área de Capacitación sobre cursos de actualización tomados con anterioridad por ellos y su personal que no estaban dentro del programa anual, para así proceder a su registro.
- ❖ Informar sobre las áreas de Oportunidad del personal a su cargo en lo referente a Capacitación y Adiestramiento.
- ❖ Trabajar de manera conjunta con el Departamento de Recursos Humanos y Capacitación para la aplicación de las técnicas de DNC a su personal.
- ❖ Proporcionar al personal a su cargo, permisos para ausentarse, llegar tarde o salir antes de su horario laboral para cumplir con los cursos de capacitación a los que tendrán que asistir.
- ❖ Tener disposición absoluta para el trabajo en equipo con el área de Capacitación.

4.2. Manual para la Elaboración de Programas Capacitación

Este manual tiene la finalidad de proporcionar una metodología que permita al responsable de capacitación, llevar a cabo esta tarea de manera sistematizada de acuerdo con lo establecido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

La elaboración del Programa de Capacitación es un proceso secuencial-lógico y la metodología utilizada para su elaboración se fundamenta en las etapas del proceso administrativo y productivo, en las cuales se especifican las actividades, funciones, recursos materiales, económicos y humanos y la ejecución que implica de cada una de ellas.

Todo proceso debe tener, entre otros aspectos, educación continua, por lo cual cualquier programa de capacitación debe contener las actividades de operación, seguimiento y evaluación de los cursos contemplados dentro del mismo, lo que permitirá planear e identificar el desarrollo y efectividad del personal instruido, por lo cual se realizó este Manual para la Elaboración de Programas de Capacitación.

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS CAPACITACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

El programa de capacitación será determinado como un conjunto de actividades laborales con características específicamente bien definidas y que serán establecidas bajo un régimen calendarizado que ampare mínimo el año en curso. La planeación y realización del programa de capacitación estará

basada fundamentalmente en los datos obtenidos de la D.N.C. y en las necesidades manifiestas que sean proporcionadas por los Gerentes o Jefes de área y las que el departamento de Capacitación observe. Para el desarrollo de un Plan de Capacitación estratégicamente programado según las necesidades requeridas, se deberá cumplir con dichas etapas y con la realización de algunos pasos, esencialmente de investigación.

Este manual se encuentra integrado por varios apartados: la importancia de establecer los objetivos generales del Programa así como la importancia del mismo y su definición, la importancia del programa de capacitación, la elaboración de objetivos específicos y objetivos conductuales, niveles de aprendizaje, antecedentes y elementos, alcance, selección del personal a capacitar, elaboración y entrega de invitaciones, responsabilidades, diagnóstico, planeación, material didáctico, medios de apoyo audiovisual, mobiliario y equipo, lugar, horarios de capacitación, instructores, ejecución del programa, entrega de diplomas y constancias, emisión de resultados, evaluación, seguimiento y archivo de expedientes.

OBJETIVO GENERAL

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la D.N.C. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes y de la empresa. Estos objetivos nos ayudan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá el programa)
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.)
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN

Para lograr los objetivos y metas de Alberto Culver, así como aprovechar de manera óptima los recursos de los que dispone, se requiere planificar y sistematizar sus actividades, por esta razón, es importante la elaboración de programas de capacitación, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacitará a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

DEFINICIÓN

Un programa de capacitación es definido como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados

FUNCIONES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

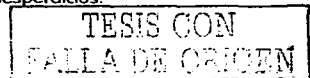
- ❖ Orienta las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción-aprendizaje.
- ❖ Ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructure.
- ❖ Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliarlo en la elaboración del plan de sesión.
- ❖ Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- ❖ Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- ❖ Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- ❖ En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.
- ❖ Define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos con anterioridad.

Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos. Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso. Algunos de los objetivos específicos que persigue la elaboración del Programa Anual de Capacitación, son los siguientes:

1. Formar Recursos Humanos altamente capacitados acordes a la filosofía, valores, misión, propósito, sistemas de trabajo y logro de objetivos de la empresa, para cubrir las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad, cantidad y tiempo, proceso que se iniciará desde los niveles básicos de la Organización.
2. Inducir desde su iniciación de actividades, al personal de nuevo ingreso, mediante el curso de inducción y programas de comunicación interna (periódico mural) que den a conocer los valores corporativos, misión, objetivos, y políticas de trabajo, y que permitan la familiarización, integración e identificación con la empresa.
3. Participar a través de actividades que generen cambios conductuales que propicien el decremento de la accidentabilidad y ausentismo que se generan en la Empresa, y así reducir costos al disminuir riesgos de trabajo, pérdidas de tiempo, y desperdicios.



4. Ayudar mediante actividades de motivación, a crear un ambiente de trabajo adecuado para la realización y proyección del ser humano.
5. Fomentar la comunicación para lograr integración y coordinación de recursos, para así alcanzar mejores metas.
6. Elaboración y actualización de material didáctico y de apoyo, que garantice el mejor aprendizaje y aprovechamiento por parte de la gente capacitada.
7. Capacitar periódicamente a todo aquel trabajador que tenga bajo su responsabilidad productiva alguna maquinaria o equipo que ponga en peligro su vida.
8. Garantizar que las vacantes generadas por los diferentes departamentos de la empresa sean ocupados por personal confiable, capacitado y hábil para el desarrollo adecuado de las actividades que le sean encomendadas dentro de su puesto.
9. Impartición de Capacitación ya sea de manera interna, en la cual cualquier persona dentro de la empresa que tenga el conocimiento podrá ser el instructor encargado de los cursos; o externa, en la cual se procede a la contratación de institutos, escuelas o instructores especializados en el tema, que estén debidamente autorizados y que reúnan los requisitos que marca la ley.

ELABORACION DE OBJETIVOS CONDUCTUALES

La fijación de objetivos en los programas de capacitación, responde a la primera inquietud de los participantes: ¿Para qué estamos? los objetivos se presentan a los participantes para facilitar la comunicación con el instructor, clarificar expectativas y dudas acerca de la planeación y conducción del proceso Enseñanza-Aprendizaje, facilitar el establecimiento de criterios de evaluación y utilizar eficientemente los recursos didácticos disponibles.

Los objetivos conductuales son la descripción específica de la conducta que los participantes deberán de manifestar al término del programa como resultado de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la revisión y modificación de actitudes.

Para el diseño de un objetivo conductual se deberá de cumplir con las siguientes condiciones:

- Especificar quién realiza la acción
- Aclarar cuál es el comportamiento deseado
- Dar un criterio de evaluación

NIVELES DE APRENDIZAJE

Al hacer referencia a una conducta que es producto de conocimientos, habilidades y actitudes, es conveniente considerar los tres niveles de aprendizaje propuestos por Benjamin Bloom, (Taxonomía de Bloom).

- Nivel Cognoscitivo:

Son los objetivos que van dirigidos al proceso intelectual de los participantes para aumentar sus conocimientos. Algunos de los verbos que se utilizan para la redacción de los objetivos en este nivel son:

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| * Definir | * Distinguir | * Explicar |
| * Procesar | * Analizar | * Especificar |
| * Identificar | * Diferenciar | * Clasificar |
| * Aplicar | * Memorizar | * Determinar |
| * Deducir | * Precisar | * Etc. |

• **Nivel Afectivo:**

Son los objetivos que van dirigidos a los sentimientos, emociones y valores de los participantes, con el propósito de que revisen y modifiquen sus actitudes, se utilizan verbos como:

- | | | |
|---------------|-------------|-------------|
| * Profundizar | * Modificar | * Discutir |
| * Valorar | * Juzgar | * Proyectar |
| * Aceptar | * Comparar | * Compensar |

• **Nivel Psicomotor:**

Son los objetivos que van dirigidos a desarrollar habilidades o destrezas neuro-musculares o físicas. Los verbos que se utilizan son:

- | | | |
|-----------|-------------|------------|
| * Usar | * Armar | * Unir |
| * Medir | * Marcar | * Conducir |
| * Diseñar | * Construir | * Manejar |
| * Operar | | |

Es necesario considerar finalmente que la determinación de objetivos debe estar relacionada, por una parte, con aquello que es importante para el aprendizaje de los participantes y por otra con los aspectos prácticos orientados a incrementar la eficiencia Organizacional.

ANTECEDENTES Y ELEMENTOS

Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación, se debe contar con la siguiente información:

- ❖ **Número de trabajadores a Capacitar:** Permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar, puede ser individual o grupal.
- ❖ **Características de los trabajadores a ser capacitados:** La edad, escolaridad y experiencia laboral son importantes para establecer la amplitud del contenido del programa, seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.
- ❖ **Decisión del tipo de instrucción:** Capacitación formal, a distancia, individual, grupal, coaching, etc. (Ver Anexo No. 17)

- ❖ *Decisión de la Metodología y técnicas de Capacitación:* Charola de entrada, conferencia, congreso, corrillos, simposio, seminario, estudio de un caso, panel, etc. (Ver Anexo No. 17)
- ❖ *Descripción de actividades:* Es importante describir las actividades que habrá que realizar.
- ❖ *Recursos Didácticos y equipo Audiovisual:* Para facilitar el aprendizaje, en cada curso se debe contar con todo el material impreso y visual que se utilizará durante realización del mismo, tanto para el instructor como para los participantes.
- ❖ *Situación Física:* Es muy importante establecer el lugar donde se realizará el curso de capacitación, ya que es un requerimiento del cuál dependerá el buen o mal aprovechamiento de los participantes.
- ❖ *Montaje:* Establecer con anterioridad el montaje que se utilizará para la realización del curso.
- ❖ *Tiempo:* Se recomienda que el tiempo para la realización del un curso debe ser máximo de 8 hrs, con dos recesos de por lo menos 10 min. para un coffe break y otro de 1 hr. para la comida, el número de días, dependerá de la programación del temario y la información que se proporcionará.
- ❖ *Dinámicas:* Establecer las dinámicas que se utilizarán durante el curso, para lo cuál se pueden consultar libros como "Aprender Jugando". Estas dinámicas son realizadas por el instructor y el tipo de dinámica a elegir dependerá del objetivo, tamaño del grupo, tiempo, tema, etc. Y su objetivo primordial es el de crear buen ambiente de trabajo, acelerar el proceso de aprendizaje y la relajación.

ALCANCE

El programa de Capacitación deberá estar dirigido a todos los departamentos de la empresa, (personal sindicalizado y de confianza). Siendo los siguientes:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| * Dirección General | * Gerencia de Operaciones |
| * Dirección de Finanzas | * Gerencia de Producción |
| * Dirección de Control de Calidad | * Gerencia de Importaciones, exportaciones y Planeación de la Producción |
| * Dirección de Compras | * Jefatura de Manufactura |
| * Dirección de Ventas | * Jefatura de Almacenes (materia prima y producto terminado) |
| * Gerencia de Mercadotecnia | * Jefatura de Mantenimiento |
| * Gerencia de Recursos Humanos | * Líneas de producción |
| * Gerencia de Sistemas | * Intendencia |
| * Gerencia de Atención al cliente | * Vigilancia |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SELECCIÓN DEL PERSONAL A CAPACITAR

Todo el personal a capacitar deberá ser seleccionado por el departamento solicitante, considerando los horarios de trabajo, educación, edad y antecedentes laborales. Los cursos están planeados para ser impartidos a un grupo limitado de participantes, con un nivel educacional similar, así como jerárquico, con la finalidad de que se garantice su participación activa, el número de participantes del grupo no deberá de ser mayor de 20 participantes, sólo en casos especiales (conferencias, debates, simposios, etc.) se formarán grupos mayores. Cada curso, tendrá una duración mínima de 8 horas y máxima de 40 horas dependiendo del nivel jerárquico al que sea dirigido, sus materias, nivel taxonómico: cognoscitivo, afectivo o psicomotriz, etc.

Es importante señalar que por ningún motivo se deberá mandar a capacitar a alguna persona que esté condicionada a la terminación de su contrato o que se encuentre en propuestas para causar baja de la empresa.

ELABORACION Y ENTREGA DE INVITACIONES

A todo el personal seleccionado y autorizado para asistir a su capacitación se le entregará anticipadamente una invitación que contendrá toda la información necesaria para que asista al curso o evento, debiendo estar autorizada por el gerente del área correspondiente. Estas invitaciones serán entregadas por el área de Capacitación.

RESPONSABILIDADES

El plan de acciones de capacitación se sustentará con las líneas de autoridad y mando que presida primeramente la Dirección General y posteriormente las Gerencias y Jefaturas a las que va dirigida la Capacitación. A continuación se explicarán *c/u* de ellas:

a) Dirección General:

Será responsabilidad del Director General la autorización de cada programa de capacitación que sea generado el Departamento de Recursos Humanos, así como para la aplicación del Programa dentro de la propia empresa y para dar cumplimiento a lo requerido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), también será responsable de proporcionar los medios, tanto humanos, como económicos, para que se cumpla dicho programa, de igual forma se encargará de autorizar íntegramente la capacitación externa.

b) Gerencias Departamentales:

Será responsabilidad de las Gerencias y Jefaturas de cada área, el brindar apoyo y autorización para la capacitación al personal de su departamento, que por razones de nuevo ingreso o actualización así lo requiera, asimismo mantendrá informado al Departamento de Recursos Humanos en su área de Capacitación, de las Necesidades de Capacitación que se presenten en su departamento de acuerdo con el formato de D.N.C. (Ver Anexo 9).

Los Gerentes y Jefes tendrán bajo su responsabilidad —con apoyo del área de Capacitación— la selección del personal a capacitar, así como acordar y estipular el horario más conveniente, considerando que corresponde a la parte patronal el 50% de este y el restante por parte del trabajador.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

c) Gerencia de Recursos Humanos:

Será responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos el proporcionar indicaciones preliminares para la realización de los planes o programas de capacitación para unificar criterios en su elaboración y control.

d) Área de Capacitación:

- Será responsabilidad del Asistente de Capacitación organizar la Comisión Mixta de Capacitación, realizar la Detección de Necesidades, coordinar y vigilar el cumplimiento el Plan de Capacitación ya autorizado, de acuerdo a lo estipulado en este Manual.
- Planear y elaborar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
- Formar la plantilla de instructores internos como grupo de apoyo para garantizar eficazmente la realización de los planes y programas de Capacitación y Desarrollo, además formará parte de la misma.
- Formar la plantilla de instituciones o instructores externos, verificando que cumplan los requisitos de ley.
- Cumplir con todos los requisitos ante la STPS en materia de Capacitación.
- Controlar todo el procedimiento de capacitación, su vigencia, aplicabilidad y mantener los registros y evidencias de cada curso o evento.
- Coordinar con anticipación los eventos y/o cursos que se contemplen dentro del plan de Capacitación: contrataciones, salas de capacitación, equipo necesario, horarios y disponibilidad de los participantes e instructores, así como la elaboración del material que se requiera para la impartición del curso.
- Hacer pre y post evaluaciones para verificar el impacto y resultados de aplicación del curso en los participantes.
- Elaborar y entregar Constancias de Habilidades Laborales y/o Diplomas de participación a cada participante dentro de los próximos 10 días hábiles después de la realización del evento y mantener una copia en el archivo.
- Negociar con instructores internos (plantilla de instructores) y/o externos,
- Habilitar y/o conseguir las instalaciones
- No exceder el presupuesto
- Preparar el equipo audiovisual
- Hacer las listas de verificación conteniendo todo lo necesario para la ejecución del curso (Ver Anexo 10)
- Hacer la calendarización de eventos, horarios, costo (en caso de instructores externos) y negociación con Gerentes y/o Jefes para la realización de los mismos.
- Entregar las Invitaciones y tener al corriente las confirmaciones y el control del personal que asistirá, (Ver Anexo No. 20)

DIAGNOSTICO

En etapa se deben cubrir las necesidades presentes y a corto plazo y prever las necesidades futuras o a mediano y largo plazo. Para lograr este objetivo, se debe realizar un diagnóstico de la organización, que sustentará teóricamente la capacitación que se pretende impartir mediante una D.N.C.,

por lo cuál es necesario seguir el manual que se tiene para este objetivo, denominado "Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación".

PLANEACION

Consiste en la fijación de objetivos genéricos e instruccionales en términos de formas de conducta a alcanzar; condiciones de operación en que se debe ejecutar la acción y el nivel de eficiencia que se espera alcanzar: preparación y análisis del contenido, determinación de la metodología instruccional a utilizar y determinación de las unidades de aprendizaje.

MATERIAL DIDACTICO

Una vez cuantificado el personal a instruir, el área de Capacitación será la encargada del diseño, elaboración y reproducción del material didáctico y de apoyo necesario de acuerdo a la técnica instruccional elegida: ejercicios vivenciales, películas, manuales, cronogramas, guía del instructor, etc. (Ver Anexo III), por consiguiente, se proporcionarán apuntes y memorias de los principales temas que se traten en los cursos y seminarios a cada participante.

MEDIOS DE APOYO AUDIOVISUAL, MOBILIARIO Y EQUIPO

Con la finalidad de acelerar el proceso de aprendizaje, estimular cada uno de los sentidos del capacitando y lograr una mayor comprensión y retención de lo expuesto, se sugiere utilizar algunos de los siguientes apoyos:

- ▶ Manuales, Engargolados o carpetas para c/participante
- ▶ Información visual y escrita para el instructor
- ▶ Pizarrón blanco con plumones de distintos colores
- ▶ Rotafolio con suficientes hojas blancas
- ▶ Cuaderno, carpetas u hojas blancas para hacer anotaciones en caso de ser necesario
- ▶ Proyector de acetatos, transparencias y diapositivas
- ▶ Pintarán con borrador
- ▶ T.V., Videocasetera o DVD
- ▶ Fanelógrafo
- ▶ Mesas y sillas con o sin paleta
- ▶ Cortinas oscuras o claras
- ▶ Computadoras
- ▶ Diagramas
- ▶ Servicio de café
- ▶ 2 Salas de juntas y/o capacitación
- ▶ Papelería (hojas blancas, plumones, gises, lápices, plumas, borrador, sacapuntas, engargolado, pastas, etc.)
- ▶ Reproductor de casetes y cintas
- ▶ Equipo y maquinaria de demostración
- ▶ Películas
- ▶ Literatura (libros, revistas, periódicos, etc.)

Para solicitar el mobiliario, apoyos audiovisuales y equipo en general que se necesite para el curso, es necesario llenar el formato para determinar la distribución de mobiliario en la sala de capacitación, el equipo necesario y la cantidad requerida de papelería, así como los servicios de receso y los adicionales que se improvisen con un mínimo de 24 horas y anticipadamente al evento.

LUGAR

Los cursos internos de Capacitación, de preferencia se llevarán a cabo en la Sala de Ventas, en el Comedor o en la Sala de Juntas de la Dirección General, y en caso de que se trate de un curso externo en alguna escuela o institución, el participante se presentará en el lugar estipulado, media hora antes del inicio del curso.

HORARIOS DE CAPACITACION

De acuerdo a los intereses de la empresa y los trabajadores, los horarios de capacitación internos se deberán estipular al 50% equitativo para ambas partes, y según el horario adjudicado al personal en cuestión, en el caso de Capacitación externa será responsabilidad de la gerencia correspondiente y del personal a capacitar.

INSTRUCTORES

Los instructores para los cursos dirigidos a la área administrativa y humana, se recomienda que deben ser especialistas, ya sea internos o externos, y para los cursos dirigidos al área técnica serán los Instructores internos habilitados (personal técnico de los diferentes Departamentos o áreas que conforman nuestra Organización), los cuales previamente estarán preparados. De esta manera, todo el personal a capacitar tendrá un experto (expositor) en el tema a impartir, con esto se garantizarán por un lado, el máximo aprovechamiento de la enseñanza, y por otro, el mejor resultado de las evaluaciones practicadas.

EJECUCION Y CONTROL DE LA CAPACITACION

Es la realización de los cursos o eventos programados, considerando que siempre deben estar en relación directa al puesto de trabajo, así como su aplicación inmediata, de modo tal que propicien la adquisición de conocimientos, el incremento de habilidades y la modificación de actitudes.

Cuando se planea un programa de capacitación, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades. Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia.

Deben establecerse estándares mínimos de desempeño de acuerdo con las regulaciones gubernamentales y con las del programa. El diseño de la capacitación, debe asegurar un tiempo adecuado para que los miembros del personal practiquen antes de desempeñarse de manera competente.

La Ejecución del programa se llevará a cabo en 3 etapas que lo regirán hasta su clausura, y estas serán las siguientes:



a) Actividades previas:

Son todas aquellas actividades preliminares a cualquier evento o curso y que serán la base para su futura realización.

1. Seleccionar a los instructores y personal que participará en la capacitación y coordinar la participación de cada uno en las unidades temáticas.
2. Establecer el equipo y material necesario.
3. Seleccionar las fechas para el curso de capacitación.
4. Obtener los permisos necesarios.
5. Organizar los registros del curso.
6. Enviar invitaciones a los participantes (anexar los objetivos del programa).
7. Enviar invitaciones a los Capacitadores e invitados especiales.
8. Enviar cartas de confirmación a los participantes con el resumen del programa e información de los arreglos acordados.
9. Planear y organizar la ceremonia de apertura, gafetes para la identificación de los participantes, horario y lista de asistencia de participantes.
10. Reservar el aula para la capacitación o un salón de conferencias con el equipo adecuado, salas más pequeñas para el trabajo en grupo con ventilación, calefacción, iluminación adecuada, etc.
11. Hacer arreglos posibles de hospedaje en caso de ser necesario.
12. Identificar personas con recursos potenciales e invitados especiales.
13. Establecer el apoyo secretarial, administrativo y logístico.
14. Asegurarse que las formas de evaluación estén listas.
15. Contratar transporte aéreo y autobuses para eventos especiales o visitas de campo.

b) Actividades durante el curso:

Son aquellas actividades que tendrán que realizarse forzosamente en intervalos de sesión, ya que debido a ello se podrá evaluar a cada uno de los expositores, teniendo la máxima prueba para evaluación.

1. Hacer seguimiento de los gastos en relación con el presupuesto establecido.
2. Mantener archivos del taller de trabajo.
3. Evaluar con los instructores el proceso diario y hacer los ajustes necesarios.
4. Arreglar una visita regular a las personas del área logística/administrativa.
5. Preparar una lista de las direcciones de los participantes.
6. Auxiliar a los participantes con los arreglos de su viaje de regreso en caso de ser necesario.
7. Hacer los arreglos necesarios para las comidas, refrigerios y verificar que se cumplan los horarios establecidos.
8. Ordenar y preparar los diplomas y certificados.
9. Ordenar materiales de lectura, tales como publicaciones relevantes al curso.
10. Ordenar material y equipo de adiestramiento.
11. Preparar el equipo (audiovisual, computadoras, etc.) y verificar su buen funcionamiento.
12. Tener listos los manuales de instructores y participantes.
13. Contratar el aseo diario de los salones.
14. Dar ayuda secretarial y administrativa a los instructores.
15. Opcional: Arreglar una foto del grupo.

c) Actividades posteriores al curso:

Serán todas aquellas actividades que se celebren al término del evento, concluyendo con ellas la calificación obtenida de su participación y la crítica para construir mejor los eventos o cursos sucesivos.

1. Analizar las evaluaciones generales del curso y de cada uno de los participantes.
2. Reunirse con los instructores y las personas del equipo logístico y administrativo para discutir los problemas encontrados y los éxitos logrados y establecer una retroalimentación general.
3. Enviar cartas de agradecimiento a todas las personas que colaboraron con el programa.
4. Actualizar o terminar manuales para docentes y una bibliografía de referencia con material de adiestramiento.
5. Clasificar los resultados de la evaluación.
6. Seleccionar, redactar y reproducir informes finales y recomendaciones.

ENTREGA DE DIPLOMAS Y CONSTANCIAS

Al finalizar cualquier curso o evento y que debido a su periodo de realización requiera de una evidencia que haga constar su valor curricular, se tendrán que expedir 2 documentos, el primero será un diploma o reconocimiento que contenga los datos curriculares del curso. (Ver Anexo 12) y el segundo será la Constancia de Habilidades Laborales (Ver Anexo 6), ésta última como evidencia legal ante la STPS, también como tal, ante una auditoría que sea practicada. En el caso de que el personal de la empresa acuda a alguna institución de capacitación externa, deberán entregar una copia del certificado o equivalente que dicha institución les entregó, al departamento de capacitación como evidencia del curso.

EMISION DE RESULTADOS

Deberá de emitirse un comunicado que contenga los resultados de los exámenes practicados al personal capacitado dentro de los primeros 5 días hábiles posteriores a la clausura de dicho evento, la cual será dirigido a las Gerencias correspondientes de los integrantes del curso, subrayando como importante los comentarios anotados en la última parte de la Evaluación (Ver Anexo 13), que servirán como depuradores para nuestra mejora continua.

EVALUACION DE LA CAPACTACION

Es la verificación del grado de efectividad de los cursos, a corto y mediano plazo, en la que se medirá el nivel de aprendizaje, capacidad de los instructores, homogeneidad de los participantes y efectividad de la coordinación. También la evaluación del desempeño puede darnos información interesante sobre la eficacia de los conocimientos brindados en la capacitación. Esta etapa nos proporcionará parámetros de acción futura, así como la retroalimentación necesaria para agregar o quitar elementos para la optimización de los cursos posteriores. Para esta etapa se utilizará el Formato de Evaluación. (Ver Anexo 14).

TENER CON
FALLA DEL ORGAN

SEGUIMIENTO

Se refiere a la evaluación a largo plazo de la aplicación de los conocimientos adquiridos, habilidades incrementadas o actitudes modificadas por el capacitando, por medio de la apreciación de varios factores como son: permanencia en su puesto de trabajo, mejoría en la calidad, cantidad y

oportunidad de su trabajo, disminución de accidentes, conflictos, etc. Medible principalmente, entre otras herramientas, por la observación directa de su actuación y por las evaluaciones de desempeño, aplicadas por el Jefe inmediato. En esta etapa que aparentemente cierra el proceso de capacitación, funciona así mismo como punto de retroalimentación para la captación de nuevas necesidades de capacitación y/o adiestramiento.

ARCHIVO DE EXPEDIENTES

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, a través del área de Capacitación, tener control del archivo con la documentación del personal capacitado, ya que toda la evidencia curricular a que tiene derecho el participante después de haber concluido con un periodo de capacitación (diploma, constancia, carta, etc.), deberá ser fotocopiado y la copia archivada en su expediente como sustento legal de los conocimientos que posee, y por lo cual se les encomiendan esas u otras responsabilidades futuras. Este procedimiento será aplicado al todo el personal que labore en la empresa y que haya tomado algún curso de Capacitación, ya sea externa, o internamente.

4.3. Manual para la Elaboración y Diseño de Cursos de Capacitación

Este manual fue diseñado para planear los cursos de capacitación que son incluidos en el Programa General de Capacitación y Adiestramiento y es una guía rápida de referencia para tal efecto y será de gran utilidad para la persona que ocupe el puesto de Capacitación en Alberto Culver.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo del personal por medio de cursos de Capacitación a las Áreas de Ventas, Manufactura, Mercadotecnia, Finanzas, y demás Departamentos que componen Alberto Culver de México, con la finalidad de mejorar su satisfacción personal, así como incrementar la productividad y efectividad en el trabajo, contribuyendo al crecimiento integral de la empresa mediante la formación de personal acorde a nuestra filosofía Empresarial. Los cursos estarán dirigidos a incrementar las 3 áreas que conforman a todos los puestos a saber: Técnico, Administrativo y Humano.

MISION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACTACION

Garantizar personal preparado en su puesto de trabajo para enfrentar el medio laboral cambiante que se presenta en la actualidad, para beneficio personal y de la empresa.



OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

- ❖ Cumplir con el 100% de horas-hombre en capacitación interna dentro del Programa diseñado con anterioridad para el año en curso.
- ❖ Cumplir con el 50% de horas-hombre capacitación externa dentro del Programa diseñado con anterioridad para el año en curso.

COSTO EN HORAS HOMBRE:CAPACTACION

Conforme al compromiso que este departamento tiene en cuanto al cumplimiento del Programa de Capacitación, a los objetivos antes enunciados y acorde con los recursos humanos y físicos con que actualmente se cuenta, será necesario generar un número considerable de horas-hombre lectivas por semana, capacitando anualmente a un total de 200 personas.

Para programar las horas-hombre lectivas por semana, es necesario sacar primero el costo que le implicaría a la empresa la capacitación de cada empleado, esto se explica con el siguiente ejemplo:

Tempo-hora total del curso:	20 horas durante 5 días
Horas diarias de Capacitación:	4 horas
Horas que invertirá la empresa:	2 horas (se recomienda que estas horas sean las últimas de la jornada laboral)
Horas que invertirá el empleado:	2 horas (el empleado tendría que salir 2 horas antes de la jornada laboral)
Costo total del curso:	\$ 3,000.00
Sueldo mensual del empleado	\$ 4,500.00
Costo para la empresa en horas-hombre:	\$ 4,500.00 entre 4 semanas, igual a \$1,125.00 semanales
	\$ 1,125.00 entre 5 días, igual a \$ 225 diarios.
	\$ 225 entre 8 horas laborales, igual a \$ 28.125 por hora.
	\$ 28.125 por 2 horas invertidas por el empleado en el curso igual \$ 56.25 diarios, durante 5 días.
	\$ 56.25 por 5 días de curso, igual \$ 281.25
La empresa invierte:	\$ 281.25 por empleado y por curso, a la semana.

OBJETIVOS DE LOS CURSOS

1. Incrementar los conocimientos, habilidades administrativas, técnicas y humanas de forma tal, que les permita a los empleados mejorar su desempeño e incrementar la satisfacción en su trabajo desarrollando actitudes para realizarlo en forma óptima y proponiendo mejoras en el proceso productivo que los lleven a alcanzar y superar los logros hacia la calidad en el trabajo.
2. Dotar al personal de conocimientos y técnicas teórico-prácticas actuales y funcionales para su inmediata aplicación en el desarrollo de su trabajo, que fomenten en el individuo el continuo deseo de superación, tanto profesional como humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Evitar la obsolescencia profesional del personal de la Compañía, mediante la implementación de programas que permitan al empleado una actualización permanente.
4. Satisfacer las necesidades reales de capacitación, adiestramiento y desarrollo de las diversas áreas de la empresa; para cumplir y superar las normas de calidad en los procesos.
5. Cumplir con los programas de capacitación y Adiestramiento.
6. Dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de Capacitación por la S.T.P.S., donde se pueden aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los responsables en el área presenten.

ELABORACION Y DISEÑO DE CURSOS

Los cursos se formularán basándose en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como en la observación directa y en la actualización necesaria requerida para cada puesto, y esta actividad será responsabilidad del área de Capacitación. Los cursos estarán estructurados con la finalidad de incrementar las habilidades: Administrativas, Técnicas y Humanas del personal.

El curso de inducción a la Empresa es básico y se impartirá a cualquier nivel, y sólo algunos cursos de alta Gerencia y Dirección, se negociarán con Instituciones externas

Los criterios para diseñar un curso o evento de capacitación se deriva de varios factores que el instructor debe de considerar con el propósito de adecuarlos a las necesidades de los participantes.

1. Características de los participantes:

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| * Nivel de escolaridad | * Área a la que pertenece |
| * Experiencia | * Edad |
| * Nivel jerárquico | |

2. Conocimientos Previos:

- Considerar qué conocimientos básicos o previos requiere el capacitando, para participar en el curso.

3. Condiciones de tiempo y lugar

- Considerar cuántas horas lectivas se requieren para cubrir el total de temas
- Elegir las técnicas instruccionales en función del tiempo
- De acuerdo al número de participantes, contenido y técnica instruccional se procederá a definir la sala y su montaje (en "U", en "V", Mesa redonda, Tipo, escuela, etc.)

4. Material del Aprendizaje:

La naturaleza del tema del programa también influye en el diseño que debe hacer el instructor, ejemplo: el instructor puede considerar la conveniencia de utilizar el método de los cuatro pasos (Decir,

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

mostrar, hacer, y comprobar), para enseñar la utilización del teclado de una P.C., más que acudir a la exposición de teorías.

5. Nivel de participación:

Se deberá de determinar el grado en que las personas deben participar durante su proceso de aprendizaje, por ejemplo: en una conferencia la participación se limita sólo a escuchar, mientras que en la discusión en grupos pequeños se requiere que los asistentes aporten sus puntos de vista, lo cual facilita su participación.

6. Estructura del Curso:

En esta estrecha relación con el nivel de participación, el instructor debe seleccionar la estructura que dará a su Curso, no tan solo como secuencia lógica de las actividades a realizar en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, sino como una referencia para el comportamiento de las personas, que les brinde seguridad psicológica y apoye su aprendizaje.

La consideración de estos factores para el diseño de cursos de capacitación implica que el instructor este siempre disponible para rediseñar su curso cuando descubra, a través de su contacto con los participantes, características o condiciones que hasta este momento no ha tomado en cuenta o que le eran desconocidas.

Esta flexibilidad del instructor para modificar su diseño, propicia que el curso de capacitación responda más a las verdaderas necesidades de los participantes que a las del instructor, y esto proporciona un clima de apertura y confianza a la relación que establecen en el proceso en Enseñanza-Aprendizaje.

DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DEL CURSO

La definición del contenido consiste en determinar el alcance y profundidad de la materia o tema central del programa de aprendizaje, básicamente se contesta a la pregunta ¿Qué debe incluirse en el programa?

1. Determinación del Contenido

El contenido depende en gran medida de la identificación de necesidades de capacitación que se haya llevado a cabo, ya que es muy deseable que se vincule con los retos y problemas que los participantes enfrentan normalmente en su trabajo. Esto determina que el contenido de un curso de capacitación pueda aplicarse realmente en beneficio de los productos y servicios de la empresa.

2. Organización del Contenido

La organización del contenido es muy importante para facilitar los siguientes aspectos del aprendizaje:

- Comprensión General del Tema
- Captación de la Atención
- Propiciar la Memoria
- Impulsar la Reflexión
- Reforzar el Aprendizaje

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que el instructor disponga de una aproximación del contenido, conviene que la compare con los objetivos conductuales del programa y con el diagnóstico de necesidades, a efecto de que se asegure de que le está dando a los temas la importancia que merecen y la profundidad suficiente.

3. Programación de las Actividades

Así como a través de la definición del contenido se contesta a la pregunta ¿Qué debe incluirse en el curso?, con la elaboración de un plan de actividades se da respuesta a la cuestión ¿Cómo se va a desarrollar el curso para apoyar el aprendizaje de los participantes?. (Ver Anexo 15)

4. Actividades para introducir a los Participantes

Es recomendable que el instructor incluya las siguientes actividades:

- Apertura del programa
- Presentación de objetivos a participantes
- Presentación del programa de actividades
- Presentación de los participantes utilizando alguna técnica de "rompe hielo"
- Explicación de la metodología a utilizar
- Clasificación de expectativas de los participantes

Estas actividades tienen como propósito introducir a los participantes y sensibilizarlos para lograr un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos del curso.

5. Actividades para el logro de los Objetivos Conductuales

El instructor elaborará un listado de actividades sustantivas que surjan del contenido del programa elaborado con anterioridad, las cuales se orientan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dos aspectos muy importantes en la programación de estas actividades son el ritmo de impartición que equilibra los aspectos teóricos con los prácticos, a efecto de mantener el interés y la atención de los participantes y la distribución de descansos cada dos o tres horas, dependiendo del tipo de actividad.

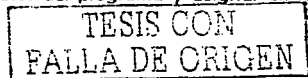
6. Actividades para finalizar el Curso de Capacitación

- Planeación del retomo (Reflexión de los participantes sobre los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante el curso)
- Evaluación del logro de objetivos
- Retroalimentación al instructor
- Cierre del Curso

7. Determinación de la duración y horario

Una vez que el instructor disponga de un listado de actividades, es necesario asegurarse de su orden lógico, de tal modo que la acción que se programe constituya una base para los siguientes y exista así la continuidad y congruencia que facilitan el aprendizaje. Es necesario el cuidar que no se sature de información a los participantes, ni se exceda en el esfuerzo que se les requiere.

Después se procederá a enumerar las actividades en orden progresivo, considerar el tiempo que se consume en cada una de ellas en relación a la duración total del programa y asignar en forma equilibrada el horario correspondiente.



Se recomienda prevenir algunas actividades que puedan ayudarle a dar respuesta a necesidades del grupo que no se han considerado en el diseño del programa.

CRONOGRAMA

Con la finalidad de lograr un mayor control en las actividades de instrucción que conforman el curso, se anexa el formato que nos ayudará a administrar de manera más efectiva el tiempo, secuencia y contenido del curso (Ver Anexo 15). A continuación se enlistan los temas que se deben incluir en el formato y su forma de elaboración:

- a) *Nombre del Curso:* Establecer en conjunto con el instructor, el nombre de cada curso.
- b) *Instructor:* Anotar el nombre del instructor o institución educativa que participe en cada sesión.
- c) *Contenido:* Anotar el contenido o temario que corresponda a cada curso.
- d) *Horario:* Anotar la hora en el que se inicia el curso, así como el horario continuo.
- e) *Sesión:* Anotar en forma consecutiva el número de sesión que corresponda (una sesión corresponde a un tema).
- f) *Actividad:* Describir las actividades de instrucción que se llevarán a cabo en este tema.
- g) *Técnica Instruccional:* Describir la técnica instruccional a utilizar.
- h) *Material de Apoyo:* Anotar el material didáctico a utilizar.
- i) *Observaciones:* Dejar este espacio para hacer cualquier anotación extra o sugerencia sobre el curso.

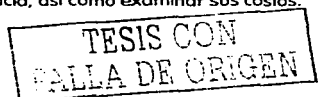
SELECCIÓN DE TÉCNICAS DIDÁCTICAS

Las técnicas de enseñanza son metodologías didácticas las cuales utiliza el instructor para apoyar el proceso de enseñanza del curso de capacitación.

Para seleccionar adecuadamente la técnica que facilitará la enseñanza-aprendizaje de un tema en especial, se deben considerar los objetivos planteados en el programa, el curso, el módulo o el tema específico, delimitando los niveles de aprendizaje motor, cognoscitivo o afectivo, así como los grados que se pretenden alcanzar; de esta manera, la técnica estará acorde con su estructura, densidad y versatilidad.

Tomar en cuenta los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta, ya que de acuerdo con las características del instructor, una técnica puede ser más apropiada que otra; algunas técnicas requieren mayores recursos que otras, por lo que es necesario verificar su existencia, su disponibilidad y en especial, las características del lugar físico que se requieren.

Por último, es necesario analizar las ventajas y desventajas de las técnicas que se emplearán, buscando aquella que permita lograr los objetivos con mayor eficacia, así como examinar sus costos.



A continuación se presentan las técnicas más usuales, las cuales se utilizarán de acuerdo al contenido, duración y número de participantes que conforman a un curso.

Técnicas Receptivas

- Conferencia
- Simposio
- Panel
- Mesa Redonda
- Seminario
- Congreso

Técnicas Participativas

- Lluvia de Ideas
- Corrillos
- Phillips 66
- Dramatización
- Grupo de Discusión
- Estudio de caso
- Juego de Negocios
- Role - Playing
- Visita
- Entrenamiento en el puesto

Los buenos instructores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar. Esas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

ELABORACION DE MATERIAL DE APOYO DIDACTICO

La elaboración del material didáctico será responsabilidad de la Asistente de Capacitación, y dado que algunos manuales serán puramente técnicos, se elaborarán en conjunción con los instructores y se revisarán y validarán con la gerencia correspondiente.

La Asistente de Capacitación será la responsable también de recopilar la información y estructurarla de acuerdo a las técnicas didácticas, que implica la organización de la información por temas y subtemas, la realización de cuadros sinópticos, tablas, diagramas de flujo, utilización de dibujos o figuras, colores, etc.

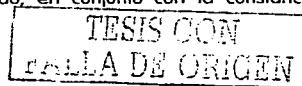
Se elaborará un manual por cada curso que se imparta y de acuerdo al número de participantes.

EVALUACION

Esta es una etapa crucial en el proceso de capacitación, porque en ella se determina el éxito o fracaso de los programas, así como la evaluación del costo-beneficio de los mismos.

Todos los cursos son formativos y pueden evaluarse midiendo los cambios efectivos de actitud, productividad y cualquier otra forma concreta que nos permita alcanzar metas objetivas en la administración. Para lograr este objetivo, es necesario aplicar una evaluación escrita al final de cada curso, (Ver Anexo 14).

Esta evaluación se anexará al expediente del empleado, en conjunto con la constancia de Habilidades Laborales que exige la STPS, (Ver Anexo 6).



CERTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Todo el personal operativo estará sujeto a demostrar sus conocimientos y habilidades puestos en práctica, mediante un sistema individual de evaluación que se fundamente en 4 etapas indispensables para nuestro proceso y que son definidas así:

- a) **HABILIDAD:** Capaz de realizar sus actividades y con ingenio poder mejorarlas cualitativa y cuantitativamente en el proceso.
- b) **DESTREZA:** Mucha facilidad manual y cierto sentido estratégico para desempeñarse con tacto en las piezas dentro de los puntos sensibles del proceso.
- c) **PRECISIÓN:** Que por convicción se obligue a trabajar sin fallas, valiéndose de su experiencia para alcanzar la claridad y exactitud de su trabajo.
- d) **DOMINIO:** Capacidad comprobada para dominar las diversas operaciones de proceso y controlar eficazmente la adversidad de los problemas.

ACTIVIDADES DE APOYO PERMANENTES

Con la finalidad de dar soporte al programa de cursos de capacitación, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- ❖ Establecimiento de los programas de primaria y secundaria abierta, dirigidos al Personal Sindicalizado de Ventas y Producción en coordinación con el Instituto Nacional para la Educación de Adultos, a través de círculos de estudio.
- ❖ Creación y Mantenimiento del programa de comunicación interna, realizando las siguientes actividades.
- ❖ Creación de la revista mensual interna que contendrá: Deportes, Artículos sobre productividad, Motivación, Capacitación, Cultura, Semblanzas sobre los diferentes departamentos que conforman la Empresa, así como el personal que labora en ella.
- ❖ Pizarrón de avisos y periódico mural, apoyando en base a posters y circulares, acciones que ayuden a disminuir aspectos como: accidentabilidad, rotura de envase, ausentismo, etc. (Ver el Manual de Comunicación Interna).
- ❖ Buzón de Sugerencias.
- ❖ Elaboración del manual de Bienvenida a la Empresa para el personal de nuevo ingreso, que contemple: Historia de la Empresa, Productos que se fabrican, organización, ubicación del centro de trabajo, políticas, obligaciones, prestaciones, servicios, etc. (Ver Manual Bienvenida).
- ❖ En coordinación con el Área de Seguridad Industrial, mantener pláticas sobre orientación, manejadas por especialistas sobre: Alcoholismo, Drogadicción, Planificación Familiar, Integración Familiar, Actividades de Tipo Cultural y Deportivo.
- ❖ Creación de la Videoteca y Biblioteca con materiales de consulta y apoyo como: libros, artículos, revistas, películas para las áreas de Manufactura, Administración, Producción, Motivación, Relaciones Humanas, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Se mantendrán actualizados los diferentes aspectos legales que en materia de capacitación dicta la Secretaría del Trabajo, así mismo se apoyará a las diferentes tareas que realiza la CANIPEC.
- ❖ Una vez al año se llevará a cabo la mini-convención anual de capacitación, con la finalidad de actualizar a nuestro grupo de instructores internos habilitados, a través de cursos, conferencias, talleres, etc., contando con la participación de exposiciones de diferentes Empresas y Giros Industriales.

4.4. Manual para la impartición del Curso de Inducción a personal de nuevo ingreso.

Este manual es de gran utilidad para la impartición del curso de inducción al personal de nuevo ingreso, mismo que será responsabilidad del área de Recursos Humanos y será responsabilidad del Asistente de Capacitación.

MANUAL PARA LA IMPARTICIÓN DEL CURSO DE INDUCCIÓN A PERSONAL DE NUEVO INGRESO

OBJETIVO GENERAL

El Curso de Inducción, tiene como objetivo principal que el personal de nuevo ingreso conozca la constitución y el funcionamiento interno de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos dará a todo el personal de nuevo ingreso la Bienvenida para lograr que se integren rápida y fácilmente a Alberto Culver de México, S.A. de C.V., conociendo al personal que aquí labora, así como las instalaciones y beneficios que la empresa te brinda.

Recursos Humanos, en su área de Capacitación, será la encargada de dar la Bienvenida del personal a Alberto Culver de México, S.A. de C.V.

**SESIÓN CON
FALLAS DE ORIGEN**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Los participantes conocerán la historia, giro y composición por departamentos de Alberto Culver de México.
2. Los participantes conocerán la misión, visión, y propósito de Alberto Culver de México.
3. Cada participante recibirá un Manual de Bienvenida con toda la información por escrito.
4. Los participantes serán presentados personalmente a todos los empleados de la empresa.

5. Los participantes conocerán de manera específica el departamento al cual pertenecen, así como el personal y las áreas con las que tiene mayor relación.
6. Los participantes conocerán las instalaciones de Alberto Culver a través de un recorrido, así como la ubicación de cada departamento existente.
7. Los participantes conocerán la línea de productos que fabricamos en México, y la línea de productos de exportación con los que Alberto Culver de México, cuenta.
8. Los participantes conocerán de manera muy general el proceso de producción de los productos: Alberto VO5 y Get Set.
9. Los participantes conocerán las medidas de Seguridad e Higiene, tendientes a garantizar la Calidad de los productos.

LUGAR

El curso de inducción será impartido en la sala de juntas L. Lavín, y en caso de que esta sala se encuentre ocupada, se solicitará el uso del comedor o la sala de juntas de la Dirección General, y en su defecto, cualquier lugar disponible dentro de la empresa.

INSTRUCTOR

El curso será impartido por la Asistente de Capacitación, sin embargo, cualquier persona dentro del área de Recursos Humanos debe ser capaz de impartirlo, siempre y cuando se cumplan con los objetivos generales y específicos.

DÍA Y HORARIO

El curso se impartirá el primer día de ingreso del personal y su programación será en la mañana a partir de las 9:00 am; después de cumplir con los trámites de contratación requeridos en Recursos Humanos.

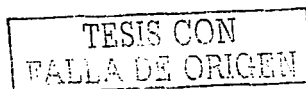
En caso de que se tengan contrataciones para el ingreso de más de dos personas en la semana, se programará el curso el día próximo a la entrada de todo el personal requerido.

CONTENIDO

Los temas que comprenden este curso, serán desarrollados por el instructor y se enlistan a continuación:

1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

- ❖ Nombre de la Empresa
- ❖ Creación de la empresa en E.U.



- ❖ Creación de la empresa en México
- ❖ Corporativos en el interior de la República y el extranjero

2. GIRO DE LA EMPRESA

- ❖ A que se dedica
- ❖ Productos que fabrica y comercializa
- ❖ Productos que sólo fabrica,
- ❖ Productos que sólo comercializa.
- ❖ Productos de importación y exportación.

3. COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA

- ❖ Departamentos existentes (empleados de confianza)
- ❖ Departamentos existentes (trabajadores sindicalizados)
- ❖ División de Departamentos y color de uniformes

4. PERSONAL DE LA EMPRESA

- ❖ Nivel Dirección
- ❖ Nivel Gerencia
- ❖ Nivel Administrativo
- ❖ Nivel Operativo (Puestos y Actividades)

5. RECORRIDO A LA EMPRESA

Planta:

- ❖ *Producción:* de la línea No.1 a la No. 6 (área de llenado, etiquetado, hot oil, ensamblado y empaquetado, uso obligatorio de cofia y cubrebocas)
- ❖ *Manufactura:* 1er. Piso (uso obligatorio de cofia y cubrebocas)
- ❖ *Control de calidad:* Laboratorio, oficina, etc.
- ❖ *Baños:* Ubicación, regaderas, casilleros, etc.
- ❖ *Almacén Materia prima:* (uso obligatorio de casco protector).
- ❖ *Almacén Producto terminado:* (uso obligatorio de casco protector).
- ❖ *Devoluciones:* ubicación, (actividad principal)

Oficinas:

- ❖ *Nómina:* ubicación, persona encargada (en caso de aclaración, problema o duda), actividad principal, días de pago, identificación de recibos (explicación de lo que es descontado), explicación del pago de sueldo por tarjeta, ubicación del cajero automático y su correcta utilización.


 TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- ❖ *Caja:* ubicación, persona encargada (en caso de que se tenga que pagar con cheque).
- ❖ *Sala de juntas L. Lavín:* Lugar en donde se les proporciona la capacitación al personal, ubicación.
- ❖ *Comedor:* Ubicación, horarios de desayuno y comida por turno, persona a la que se le entregan los boletos de comedor.
- ❖ *Papelería:* Lugar donde se les proporciona el uniforme, (zapatos, cofias, cubrebocas, etc.), ubicación, persona encargada, realización de las tarjetas para checar reloj, etc.
- ❖ *Consultorio Médico:* Ubicación, Nombre del doctor, horarios de consulta, actividades principales (Comisión Mixta de Seguridad e Higiene) Capacitación al personal, Comité de comedor, cálculo de calorías, consultas médicas periódicas, atención en caso de emergencias, etc.)
- ❖ *Recepción:* Atención a todos los visitantes, realización de boletos de comedor, realización de las credenciales al personal de nuevo ingreso.

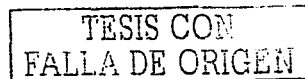
6. BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (GMP)

- ❖ Significado de GMP.
- ❖ Para qué sirven

7. REGLAMENTO DE GMP (Especificaciones sobre el uso obligatorio del uniforme)

- ❖ *Producción:* Color azul: cofia, cubrebocas, pantalón y camisola, delantal de plástico y zapatos de seguridad.
- ❖ *Manufactura:* Color blanco: cofia o gorra, cubrebocas, pantalón y camisola, zapatos de seguridad.
- ❖ *Control de Calidad:* Color blanco: bata, zapatos de seguridad, y cofia en caso de encontrarse en una zona que así lo requiera.
- ❖ *Almacén Materia Prima:* Color blanco: pantalón y camisola, gorra o casco protector y zapatos de seguridad.
- ❖ *Almacén Producto Terminado:* Color beige: pantalón y camisola, gorra o cofia, y zapatos de seguridad.
- ❖ *Devoluciones:* Color azul pizarra: pantalón y camisola, delantal de plástico, gorra o cofia, y zapatos de seguridad.

5. CONSIDERACIONES FINALES Y ACLARACIÓN DE DUDAS.



El procedimiento para la impartición del curso, comprende dos etapas principales, una teórica y otra práctica, y se explican a continuación:

PRIMERA ETAPA (TEÓRICA):

La primera etapa se refiere a la información oral y escrita contenida en el Manual de Bienvenida, proporcionada a los participantes por el instructor, esto se realiza en la Sala de Juntas L. Lavín o en cualquier otro lugar especificado con anterioridad, y se entregará el Manual de Bienvenida a cada participante.

SEGUNDA ETAPA (RECORRIDO):

En esta etapa, se inicia el recorrido a las instalaciones de la empresa, proporcionándole a los participantes, toda la temática considerada anteriormente.

Para llevar un control en el departamento de Recursos Humanos, es necesario el llenado de un formato, mismo que será anexado al expediente del empleado, (Ver Anexo 16).

4.5. Manual de Bienvenida

Este manual es de gran utilidad para la impartición del curso de inducción al personal de nuevo ingreso, mismo que será responsabilidad del área de Recursos Humanos y será responsabilidad del Asistente de Capacitación.



BIENVENIDA

Hoy te integras a la gran familia que conforma Alberto Culver de México, S.A. de C.V., empresa internacional dedicada a la fabricación de productos de belleza y tocador. Por lo tanto, a partir de este momento estas aceptando el compromiso, junto con todo el equipo, de mantener un espíritu de lucha, esfuerzo y superación, trabajar sin descanso para exceder nuestros objetivos, entregamos a la tarea de mejorar nuestra distribución y exhibiciones, combatir a la competencia sin temor a las heridas, obtener nuevos clientes con profesionalismo y espíritu de servicio, ser leales a los principios de Alberto Culver de México, S.A. de C.V., mostrar nuestro temple de campeones y no desear mas recompensa que la satisfacción del deber cumplido y el éxito de nuestra empresa.

Te damos la más cordial Bienvenida como un integrante más de este equipo que conforma Alberto Culver de México, S.A. de C.V.

¡Bienvenido!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANTECEDENTES

Alberto Culver de México, S.A. de C.V. es una empresa legalmente constituida, que inició sus actividades en el Estado de México en el año de 1955, con una amplia gama de productos para el cuidado y belleza del cabello.

Gracias a la gran aceptación de nuestros productos en el mercado nacional, rápidamente se dio una expansión exitosa hacia el mercado internacional, mostrándose como una empresa sólida en menos de diez años de existencia, éxito obtenido por el constante deseo de tomar riesgos, de buscar un diferente acercamiento comercial con los consumidores, satisfaciendo sus necesidades y con un ferviente deseo por permanecer en el mercado, manteniendo una fuente de trabajo para México y para más de 350 empleados y 85 proveedores a nivel nacional.

Actualmente la empresa con 43 años de vida, sigue comprometida a brindar la mejor calidad en sus productos, teniendo siempre presente las necesidades de los consumidores y reconociendo el esfuerzo de sus empleados, esta es la filosofía transmitida por nuestro primer presidente ejecutivo y fundador de la compañía, el Sr. LEONARD H. LAVIN.

PRODUCTOS

Alberto Culver de México, S.A. de C.V. de México, empresa preocupada por la satisfacción de las necesidades del más exigente de los consumidores, ha demostrado que cuenta con una amplia gama de productos de muy alta calidad, entre los que destacan: Geles, Shampoos, Acondicionadores y tratamientos especializados para el cuidado y embellecimiento del cabello, así como cremas humectantes y especializadas, tanto corporales como faciales que evitan el envejecimiento prematuro de la piel, todos ellos respaldados con marcas de gran aceptación en el mercado nacional e internacional; siendo la marca "Alberto VOS" la que logró el crecimiento de la empresa a nivel Internacional en menos de diez años de existencia, ganando identidad con su línea de productos dentro del mercado, así para el año de 1985 logró prosperar corporativamente con nuevos productos de importación y exportación reconocidos a nivel mundial.

Estamos orgullosos de lo que adquiere cada uno de nuestros clientes, ya que es un producto de alta calidad internacional, lo que nos ha mantenido como líderes en productos para el cuidado del cabello y la piel.

Estamos convencidos que la calidad de los productos de belleza con los que Alberto Culver de México, S.A. de C.V. de México cuenta, compiten en precio, variedad y calidad con los mejores del mercado nacional e internacional.



GeT
SeT

Cortexx



FDS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPOSITO

Fabricar el mejor producto para el cuidado y belleza del cabello, con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, manteniendo el liderazgo en el mercado.

Distribuir y Vender nuestros productos en el mercado nacional e internacional, brindando a los consumidores calidad y variedad en cada uno de los productos, a través del trato directo de nuestros vendedores con el mercado y a través de amplias campañas de publicidad en televisión, radio, revistas, etc.

Competir en precio, variedad y calidad, con los mejores productos a nivel nacional e internacional, buscando siempre mantener la aceptación y el liderazgo en el mercado.

Investigar y tomar en cuenta las necesidades individuales de los consumidores en la República Mexicana y en el mundo entero.

Brindar a nuestros empleados la oportunidad de crecer personal y profesionalmente dentro de la empresa, logrando una mejor calidad de vida con satisfacción y dignidad.

MISION

Alberto Culver de México, S.A. de C.V. se distingue por querer desarrollar a largo plazo negocios rentables y marcas importantes, las cuales sean reconocidas por dar innovación y buen valor a los consumidores, así como un excelente dividendo a los accionistas. Creemos que esta misión será mejor lograda, reconociendo y cumpliendo nuestros objetivos y responsabilidades fundamentales con nuestros clientes, empleados, y con la sociedad en general.

- Haciendo que nuestros **empleados** reconozcan la importancia que cada uno tiene para hacer crecer el negocio y creando un clima que tome en cuenta el valor de cada individuo, mientras se promueve el trabajo en equipo que procure nuestro éxito.
- Reconociendo la necesidad de sistemas de servicio al **cliente**, que respondan a sus necesidades y trabajando para asegurar que todos nuestros clientes reciban un nivel superior de servicio así como nosotros de nuestros proveedores.
- Fomentamos el espíritu emprendedor, la flexibilidad, y la innovación, las cuales han ayudado a crecer el negocio, al satisfacer necesidades identificadas de los **consumidores**.
- Asignando nuestros **recursos** en una forma en que se minimice el tiempo de desarrollo de un producto, desde su concepción, hasta su lanzamiento al mercado.
- Persiguiendo y aprovechando al máximo las oportunidades que surjan para hacer crecer nuestro **negocio**, enfocándonos a las áreas de fortaleza, tanto en conocimiento, como en relaciones comerciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACION INTERNA

Alberto Culver de México, S.A. de C.V. de México, esta formada por 15 departamentos que están interrelacionados entre sí, estos departamentos son equipos de trabajo cuyos esfuerzos están encauzados hacia el cumplimiento de nuestra misión, (Ver Anexo 17) estos son:

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Dirección General. | 9. Operaciones. |
| 2. Dirección de Finanzas. | 10. Producción. |
| 3. Dirección de Control de Calidad. | 11. Manufactura. |
| 4. Dirección Ventas. | 12. Almacenes. |
| 5. Dirección de Compras. | 13. Mantenimiento. |
| 6. Mercadotecnia. | 14. Planeación de la Producción. |
| 7. Sistemas. | 15. Relaciones Industriales. |
| 8. Atención al Cliente. | |

VALORES CORPORATIVOS

Nosotros creemos que el éxito de nuestra compañía se debe principalmente a la fidelidad del personal, a sus buenas relaciones con terceros y a sus altos valores de ética y honestidad, para lo cual en Alberto Culver de México, S.A. de C.V. valoramos a nuestros empleados, clientes, proveedores, accionistas y a las comunidades en general:

NUESTROS EMPLEADOS:

Su compromiso hace posible nuestro crecimiento y la calidad de nuestros productos y servicios. Ellos, y sus familias, deben compartir un sentimiento de pertenencia, dignidad, satisfacción y la expectativa de un futuro crecimiento personal y profesional.

NUESTROS CLIENTES:

El comercio debe participar con nosotros en una sociedad abierta, justa y balanceada. Los consumidores pueden confiar en nuestra calidad, valor y nuestra respuesta a sus necesidades.

NUESTROS PROVEEDORES:

Queremos establecer relaciones que sean de mutuo beneficio, al estimular a nuestros proveedores para que compartan nuestra filosofía y metas.

NUESTROS ACCIONISTAS:

Con su compromiso de ayuda para propiciar el crecimiento, nuestros accionistas deben estar seguros que nuestro enfoque a largo plazo consiste en incrementar el valor de los activos e inversiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NUESTRAS COMUNIDADES:

Estamos comprometidos a mejorar nuestras comunidades, apoyando programas que tengan un impacto positivo en la vida de un número significativo de sus miembros. Nos hemos comprometido también a la cuidadosa revisión de políticas que tomen en cuenta las necesidades individuales de los consumidores, en las comunidades en que operamos y en el mundo entero, así como en aquellas áreas de responsabilidad corporativa, tales como seguridad de producto y cuidado del medio ambiente.

POLITICAS

1. La hora de entrada para el personal administrativo es a las 8:00 am, después de esta hora se considera como retardo, y sólo se tiene una tolerancia de 10 minutos para ingresar a la compañía, hasta las 8:10 am. El control de entrada se lleva en vigilancia.
2. La hora de entrada para el personal sindicalizado es a las 7:00 am. El control de entrada es por medio de reloj checador.
3. Dentro de las instalaciones de la empresa, esta estrictamente prohibido fumar, por lo que las personas que tengan este hábito tendrán que salir fuera de nuestras instalaciones.
4. Las personas que tengan automóvil, podrán usar un lugar en el estacionamiento de la empresa, siempre y cuando les sea asignado por Recursos Humanos.
5. Esta prohibida la comercialización de todo tipo de productos dentro de las instalaciones de Alberto Culver de México, S.A. de C.V. y en el horario de trabajo.
6. Alberto Culver de México, S.A. de C.V. les proporciona a sus empleados la oportunidad de desarrollarse y crecer profesionalmente cuando existan puestos vacantes o de nueva creación.
7. Esta prohibido extraer de las instalaciones de la empresa, cualquier producto fabricado o comercializado por Alberto Culver sin autorización por escrito del Jefe Inmediato.
8. Alberto Culver les proporciona a sus empleados la oportunidad de desarrollarse y crecer profesionalmente cuando existan posiciones vacantes o de nueva creación.
9. Toda persona que acuda a la empresa para efectuar alguna visita, ya sea de trabajo, o personal, tendrá que hacerlo a través de Recepción, en donde deberá registrarse en un libro que para tal efecto ahí se encuentra. Será la propia recepcionista quien le entregue al visitante un gafete, seleccionando el color del mismo de acuerdo al área que va a visitar y verificando que se lo ponga en un lugar visible. Al salir el visitante de la empresa, lo hará siempre por la puerta de la Recepción, y será también la recepcionista la responsable de recoger el gafete y anotar la hora de salida en el libro de registro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESTACIONES Y SERVICIOS

Las prestaciones son todos aquellos beneficios que brinda la empresa a sus empleados aparte de su percepción económica mensual.

AGUINALDO:

Grupo I: 25 días
Grupo II: 30 días

VALES DE DESPENSA:

A todos nuestros empleados se les proporcionan vales de despensa, la cantidad equivale al 10% del Salario Mensual Topado.

COMEDOR:

Contamos con servicio de comedor para todos nuestros empleados. El costo total de la comida es cubierto por el empleado con una aportación del 20% del salario mínimo general vigente de la zona geográfica y el resto, es cubierto por la empresa. El horario de servicio es desde las 13:15 a las 15:00 hrs. El control de este servicio se lleva a cabo por boletos, los cuáles aparecen junto con el recibo de nómina y se entregan diariamente en la ventanilla de servicio.

FONDO DE AHORRO:

Para fomentar el ahorro del personal, Alberto Cuiver de México, S.A. de C.V. ha creado un programa de Ahorro en el cual participa la empresa y todos empleados haciendo aportaciones igualitarias correspondientes al 13% del salario base de cotización. Para el personal administrativo, la aportación es quincenal y corresponde al 13% y para el personal sindicalizado, esta aportación corresponde al 2% de su pago semanal. Es posible hacer el retiro de la cantidad acumulada con sus respectivos intereses 2 veces al año, en el mes de Junio y Diciembre. Se puede hacer un préstamo hasta del 80% de la cantidad ahorrada (sin intereses) en los mismos meses. En el mes de diciembre se les hace entrega del total ahorrado con los intereses.

PAGO DE INCAPACIDADES

Por enfermedad General: La empresa subsidia el 40% y el IMSS el 60%.
Por accidente de trabajo: El IMSS subsidia el 100%.

UNIFORMES:

Al personal sindicalizado de planta, se les proporcionan 2 uniformes anuales. Los colores de los uniformes varían dependiendo de la actividad y el Departamento al cual pertenecen, clasificándose de la siguiente manera:

- Azul Claro:
Todas las Mujeres (Etiquetadora, llenadora y de limpieza)
- Azul Marino:
Personal de Mantenimiento.
- Azul Pizarra:
Trabajadores Generales (Deptos. Producción y Devoluciones).
- Blanco:
Mezclador de Manufactura y Surtidor de Materia Prima (Deptos. Manufactura).
- Beige:

Operador de Montacargas y Trabajadores Generales de Almacenes.

PERSONAL EVENTUAL

- Bata Azul marino (Hombres y Mujeres).

PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Bata Blanca

GASTOS MÉDICOS MAYORES:

El objetivo fundamental de este seguro, es cubrir los gastos médicos mayores que se deriven de accidentes o enfermedades. Este seguro cubre los gastos médicos erogados con motivo de un accidente o enfermedad las 24 hrs. del día en toda la República Mexicana o en cualquier parte del mundo en caso de emergencia. Con la apertura de este seguro, se podrá recurrir al médico de su confianza y al sanatorio u hospital de su preferencia. Podrán participar todos los empleados de Alberto Culver de México, S.A. de C.V. y sus dependientes económicos, entendiéndose por éstos a su cónyuge e hijos:

Grupo I: 150 S.M.G.M

Grupo II: 300 S.M.G.M. con un exceso de 200 S.M.G.M.

AYUDA POR DEFUNCIÓN:

A todos los empleados, se les proporciona una ayuda de \$500.00, cuando se trata de familiares en línea directa. La compañía concederá permiso con goce de salario para faltar a sus labores por dos días, si el fallecimiento tiene lugar dentro del área geográfica en la que desempeña sus actividades y tres días si el fallecimiento ocurre fuera de dicha área geográfica. Para tener derecho a esta prestación, los trabajadores deberán presentar copia certificada de las actas respectivas de registro civil.

SEGURO DE VIDA:

A todos nuestros empleados, se les proporciona un seguro de vida, al momento de su contratación-planta correspondiente a 24 meses de salario mensual por muerte natural y 48 meses de salario mensual por muerte accidental.

SERVICIO MEDICO:

La empresa cuenta con Servicio Médico dentro de sus instalaciones para dar atención a todo el personal, el horario es de 8:00 a 11:00 hrs, sin costo a alguno para el empleado.

DÍAS FESTIVOS:

DIA	MES
1	Enero
5	Febrero
Jue y Vie	Semana santa
1 y 10	Mayo
1, 2 y 20	Noviembre
5 y 16	Septiembre
1 y 2	Noviembre
12, 24, 25 y 31	Diciembre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VACACIONES:

Los días de vacaciones, para los Grupos I y II se clasifican en:

Grupo I: Personal Administrativo y Sindicalizado

AÑO CUMPLIDOS	DÍAS DE VACACIONES
1	6
2	8
3	10
4 a 8	12
9 a 13	16
Prima Vacacional:	70 %

Grupo II: Directivos y Gerentes

AÑO CUMPLIDOS	DÍAS DE VACACIONES
1	10
2	12
3	14
4 a 8	16
9 a 13	18
Prima Vacacional:	70 %

INFORMACION GENERAL

FORMA DE PAGO:

Deposito en el banco Bitel.

DIAS DE PAGO:

Empleados:
Sindicato:

Día 15 y último de cada mes.
Día Viernes de cada semana.

DIAS DE TRABAJO:

De Lunes a Viernes.

HORARIOS DE TRABAJO:

Empleados de oficinas:	8:00 a 16:30
Empleados de Planta:	7:00 a 15:30
Sindicalizados: 1er. Turno	6:00 a 14:30
	7:00 a 13:30
2do. Turno	15:00 a 22:00

VENTA DE PRODUCTOS:

Tenemos una tienda con venta directa al público en general, a precios de fábrica. En esta tienda se pueden adquirir todos los productos de línea que manejamos. Tú como empleado de Alberto Culver de México, S.A. de C.V. tienes un descuento del 20%, sobre el precio establecido, siempre y cuando presentes tu credencial de la compañía.

PERMISOS:

Con goce de sueldo:

Para obtener un permiso con goce de sueldo, ya sea por unas horas, medio día, o por un día completo, el empleado debe llenar un formato de PERMISO, (mismo que es proporcionado en la papelería), con la firma de autorización del Jefe Inmediato.

Sin goce de sueldo:

Si el jefe inmediato así lo considera, se le dará permiso al empleado, sin goce de sueldo.

FALTA JUSTIFICADA:

Únicamente con incapacidad médica expedida por el IMSS.

RECONOCIMIENTOS:

Alberto Culver de México, hace entrega de un reconocimiento por todos esos años de trabajo y dedicación a su labor, a todas a aquellas personas que tienen cierta antigüedad en la empresa:

AÑOS

5
10
15
20
25
30

RECONOCIMIENTO

Anillo de Plata
Anillo de Oro de 10 K
Anillo de Oro de 14 K
Reloj Chapa de Oro
Esclava de Oro de 14 k
Esclava de Oro de 18 k



SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Alberto Culver de México, S.A. de C.V., ha establecido ciertas medidas para asegurar el bienestar tanto de sus empleados, como de sus instalaciones. Estas medidas se refieren al conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos, accidentes o enfermedades de trabajo y así poder establecer las medidas encaminadas a prevenirlos.

ACCIDENTE DE TRABAJO:

Es toda lesión orgánica o perturbación funcional "inmediata o posterior" o la muerte producida repentinamente en el ejercicio o con motivo del trabajo, en cualquier lugar dentro de las instalaciones.

ACCIDENTE DE TRAYECTO:

Lesión ocurrida durante el trayecto al domicilio del trabajador o a las instalaciones de la empresa.

ENFERMEDAD PROFESIONAL:

Son los padecimientos o lesiones adquiridas en ejercicio del trabajo por la naturaleza del mismo.

CONDICIONES INSEGURAS:

Se derivan del medio de trabajo y se refieren al grado de inseguridad de las instalaciones, maquinaria y equipo.

ACTOS INSEGUROS:

Son actos que dependen de las acciones o conducta del propio trabajador, y que pueden dar como resultado un accidente.

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO

La seguridad es responsabilidad de todos, por lo tanto hay que cumplir con estas reglas.

1. Uso obligatorio de zapatos de seguridad.
2. No correr dentro de las instalaciones.
3. Respetar los señalamientos y las prácticas seguras.
4. Reportar al Jefe Inmediato o supervisor todo incidente o condición insegura.
5. No usar joyas (cadenas, collares, aretes) reloj o ropa suelta al trabajar.
6. No hacer bromas dentro del área de trabajo.
7. No utilizar equipo que no se conozca.
8. Nunca meter las manos al equipo que se encuentre en movimiento.
9. No llevar herramientas y objetos peligrosos en los bolsillos.
10. Uso de Cofia, cubre bocas y guantes.

BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

Las Buenas Prácticas de Manufactura, es la parte de la garantía de calidad destinada a asegurar que los productos sean manufacturados de acuerdo a los estándares establecidos por la compañía, con la calidad apropiada para el uso a que se destinan y permitiendo la reproducción del los productos con la misma calidad, evitando la contaminación.

1. Prohibida la entrada a toda persona ajena a la planta.
2. Uso obligatorio de cofia y uniforme (o bata) para entrar a la planta.
3. Mantener el uniforme limpio, si se ensucia, cambiarlo inmediatamente.
4. Uso obligatorio de cubre bocas y guantes cuando se tenga contacto directo con el producto y sus componentes.
5. Lávese las manos antes de entrar al área de trabajo (después de comer o de ir al baño).
6. Mantenga las puertas cerradas.
7. Mantenga limpia la planta.
8. Prohibido fumar, escupir o mascar chicle.
9. Prohibido comer o meter alimentos a la Planta.
10. Reportar al supervisor cualquier violación a las Buenas Prácticas de Manufactura.
11. Notificar inmediatamente al supervisor de cualquier enfermedad que padezca.
12. Respetar las reglas departamentales de las Buenas Prácticas de Manufactura.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RECOMENDACIONES

DATOS PERSONALES:

En caso de presentarse algún cambio en domicilio, teléfono, dependientes económicos, etc., comunicarlo inmediatamente a Relaciones Industriales para actualizar la información en tu expediente.

TABLERO DE AVISOS:

Con el propósito de mantenerte informado acerca de cualquier evento, información general, promociones, etc. contamos con dos tableros de avisos, que están ubicados en la entrada a las oficinas generales y en la entrada de la planta. En caso de que necesites hacer uso de estos tableros, notificarlo con anticipación a Relaciones Industriales.

EN CASO DE ACCIDENTE O ENFERMEDAD:

En caso de que te encuentres imposibilitado para asistir a trabajar por alguna enfermedad o accidente de trabajo, es necesario:

1. Solicitar al IMSS la atención médica.
2. Avisar a tu jefe inmediato y al Departamento de Relaciones Industriales el motivo de tu ausencia.
3. Presentar de inmediato la incapacidad expedida por el IMSS al Departamento de Relaciones Industriales.

NOSOTROS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

El Departamento de Recursos Humanos, esta comprometido con todo el personal de Alberto Culver de México a brindar la atención necesaria a sus peticiones, dudas, sugerencias, e inconformidades

"TRABAJAMOS CON ALBERTO CULVER, NO PARA ALBERTO CULVER"

4.6. Programa de Comunicación Interna

Dentro de las actividades que realicé en Alberto Culver, se encuentra la creación de un Programa de Comunicación Interna. Este programa lo realicé con la intención de crear un espacio de comunicación para todo el personal de la empresa, ya que existen personas que al no contar con computadora, no se enteraban de los comunicados que circulaban por mail, tal es el caso del personal de planta y de algunos de confianza.

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

INTRODUCCION

La comunicación es un proceso por medio del cual se intercambia información, ya sea de manera oral, gestual, visual o escrita. Este proceso se lleva a cabo siempre y cuando exista un emisor y un receptor. Los tipos de comunicación pueden ser utilizados por el ser humano de manera aislada, o en combinación de unos con otros, sin embargo, sin este proceso, sería imposible conocer la forma de actuar,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de pensar y de sentir de las personas con las cuales nos relacionamos día con día y de igual manera los demás no podrían conocer nuestra posición ante ciertos eventos de la vida diaria.

Por su naturaleza misma, el hombre no es un ser aislado, es decir, se encuentra constantemente en interacción con su medio ambiente, ya sea social, familiar, individual, o laboral, y utiliza la comunicación como una forma de alcanzar sus fines.

La comunicación entonces, nos brinda la posibilidad de mantener relaciones interpersonales, propiciando el conocimiento y evitando los malos entendidos. Por tal motivo, la comunicación dentro de una organización se vuelve indispensable para mantener la productividad en un nivel alto, evitando así duplicidad de funciones y pérdidas de tiempo.

En Alberto Culver, se ha encontrado que la comunicación interna existe, pero de una manera deficiente, por lo cual los malos entendidos y la falta de información se hacen presentes a cada momento. Es por ello que ha surgido la necesidad de crear un medio por el cual todo el personal de la empresa tenga acceso a la misma información, ya sea interna o externa.

OBJETIVO

Mejorar el sistema de comunicación que existe en la empresa a través de la creación de un periódico mural que contenga diferentes secciones.

LUGAR Y FRECUENCIA

Los lugares en los que se instalará el periódico serán: en la entrada que da acceso a las oficinas y en la entrada que da acceso a la planta.

El periódico se realizará de manera mensual o quincenal según sea el caso, renovando la información que ahí se haya publicado.

RESPONSABLE

El departamento responsable de la realización del "Periódico Mural" será Capacitación. Las personas encargadas de esta función serán el Jefe de Recursos Humanos y la Asistente de Capacitación.

PARTICIPANTES

Podrá participar cualquier persona dentro de la empresa que tenga deseos de comunicar alguna información, para lo cual la deberá entregarla a los responsables por lo menos 15 días antes de que sea publicado el periódico mural.

INFORMACIÓN

La información incluida en el Periódico, será investigada y recolectada previamente por los responsables, así como también se podrá incluir toda aquella información que el personal nos haga llegar y que vaya de acuerdo a alguna de las secciones del periódico.

❖ SECCIÓN DE "FELICITACIÓN":

En esta sección se felicitará a todo el personal que cumpla años en ese mes. Se publicará una lista con los nombres de todo el personal, con el día del cumpleaños, el departamento al cual pertenece y el No. de empleado (se podría ver la posibilidad de entregarles un pequeño obsequio: ya sea un producto, una tarjeta de felicitación, o cualquier otra cosa).

❖ SECCIÓN "RESEÑA HISTÓRICA":

En esta sección se publicará una breve reseña de los hechos históricos más importantes del mes. De esta manera se pretende fomentar la cultura entre nuestros empleados.

❖ SECCIÓN "EDITORIAL":

En esta sección se publicará algún texto referente a distintos temas de interés, tales como: superación personal, salud y disciplina, motivación y entusiasmo, perseverancia, éxito y triunfo, tiempo, lectura, trabajo, familia, relaciones humanas, amor y amistad, sabiduría, poemas, etc. Todo aquello que fomente el conocimiento, las relaciones humanas y productivas, y la superación personal entre nuestros empleados.

❖ SECCIÓN "RECONOCIMIENTOS":

En esta sección, se reconocerá públicamente a todas aquellas personas que no tuvieron faltas, incapacidades o retardos en el transcurso del mes (se puede plantear como posibilidad el entregarles un pequeño obsequio o un reconocimiento por escrito, para motivarlos a que continúen así), y se hará una cordial invitación a las personas que faltaron o llegaron tarde, para que mejoren esa conducta. Esta sección servirá también para reconocer al vendedor que haya obtenido mejores ventas en el mes, promociones de personal, o cualquier situación que sea motivo de reconocimiento en todos los departamentos.

❖ SECCIÓN "CONOCE TU EMPRESA":

En esta sección se informará a nuestros empleados sobre nuevas tecnologías, procesos, políticas, ventas, notas de mercadotecnia, información general, etc. que se hayan presentado en la empresa en el transcurso del mes, así como también informar sobre las actividades que realiza cada departamento.

❖ SECCIÓN "CONOCE A TUS COMPAÑEROS":

En esta sección se pretende que todo el personal de Alberto Culver se conozca entre sí (sindicalizado y confianza), para lo cual se hará una pequeña entrevista al azar, donde nos den sus datos personales, sus expectativas en la empresa, como se sienten de trabajar aquí, sugerencias para la empresa y/o algún departamento en especial, y todo aquello que quieran comentar. También se incluirá en esta sección al personal de nuevo ingreso.

❖ SECCIÓN "ANUNCIOS":

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

En esta sección se pretende que los empleados puedan expresarse libremente. Podrán incluir información referente a la venta de productos, rifas, anuncios publicitarios, invitaciones a sus demás compañeros, etc.

❖ SECCIÓN "SUGERENCIAS":

En esta sección, se presente que los empleados nos expresen inquietudes, sugerencias, alternativos, etc., que nos ayuden a mejorar el funcionamiento de la empresa y de cada departamento.

❖ SECCIÓN "CAPACITACIÓN":

En esta sección se dará a conocer la publicidad que tiene el departamento de Recursos Humanos, en cuanto a los cursos de capacitación que puedan ser de interés para el personal. Esta información incluirá: costo, lugar, duración, temática, etc. El personal podrá asistir a estos cursos, ya sea por interés personal, o por autorización de la empresa.

SUGERENCIAS

Estas son algunas sugerencias que pueden enriquecer el Programa Interno de Comunicación y que pueden irse desarrollando poco a poco y dependiendo de los resultados que se obtengan.

- ❖ Crear equipos interdisciplinarios y de diferentes departamentos para realizar actividades importantes del programa, tales como la planeación del trabajo y la evaluación. La calidad del trabajo mejora con el intercambio de información entre la gente de diferentes áreas, y cada miembro del equipo conocerá más sobre las habilidades, experiencia y criterio de sus colegas.
- ❖ Llevar a cabo reuniones de personal para asegurar un intercambio de información sobre las actividades que están llevándose a cabo. Hay que convertir estas reuniones en parte de la rutina, hacerlas cortas, y enfocarnos y orientarnos a la toma de decisiones. Cuando existan temas importantes por discutir tal vez sea necesario llevar a cabo una reunión especial. Siempre hay que tratar de tomar decisiones antes que las reuniones terminen.
- ❖ Solicitar a cada departamento que haga una presentación de las actividades actuales de su programa al resto de la organización. Estas presentaciones, que pueden tener lugar durante las reuniones de personal, constituyen una oportunidad para el intercambio de información técnica que generalmente termina en sugerencias y generación de nuevas ideas. También brindan al personal la posibilidad de conocer el "panorama global" de la organización.
- ❖ Desarrollar mecanismos para compartir información. Organizaciones que tienen oficinas en el interior de la República, enfrentan generalmente retos y problemas de coordinación interna. Debido a dificultades en los sistemas de comunicaciones y de transporte, generalmente es difícil asegurar una distribución adecuada de información, aun cuando ésta sea prerequisite para una planeación y ejecución eficientes. Desafortunadamente, no existen soluciones fáciles para estos problemas, pero existen varias estrategias que pueden utilizarse:
 - o Pueden llevarse a cabo reuniones de coordinación trimestrales entre los equipos de la región para discutir la ejecución y planeación de programas. Esto requiere de recursos suficientes para financiar gastos de viaje y alojamiento, que pueden ser costosos.

- o Un boletín puede mantener al personal informado y puede destacar las diferentes áreas de la organización en cada ejemplar (de manera similar a las presentaciones que se hacen en las reuniones de personal). Esto es menos costoso que lo anterior, pero también requiere tiempo del personal.
- o Puede motivarse a cada miembro del personal incluyendo a los supervisores en sus visitas al campo, sobre la importancia que tiene el compartir y obtener información por medio de canales formales e informales.

4.7. Programa de Seguridad e Higiene

Una parte de mi trabajo en Alberto Culver, fue la creación de un Programa que garantizara la Seguridad e Higiene en la empresa, para lo cuál fue necesario formar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y un Plan de Evacuación en caso de Incendio. A continuación se presenta el trabajo realizado en esta área.

PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE

OBJETIVOS

- ❖ Se formará la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, que se encargará de hacer recorridos mensuales en todos los departamentos de la empresa para verificar que las instalaciones y los procesos de trabajo en cada área se encuentren en óptimas condiciones de seguridad e higiene, y de esa manera prevenir incidencias, accidentes y enfermedades de trabajo; para lo cual se establecerá una programación anual de verificaciones, asignando prioridades de acuerdo áreas o instalaciones donde existen mayor número de incidencias, enfermedades y accidentes de trabajo.
- ❖ Establecer y mantener en vigor un plan de acción para hacer frente a una emergencia, para lo cuál se establecerá un Plan de Evacuación en caso de Incendio y se formarán 4 Brigadas para garantizar la seguridad en caso de un evento de esta magnitud, éstas son: Brigada contra Incendio, Brigada de Evacuación, Brigada de Rescate y Salvamento, y por último la Brigada de Primeros Auxilios.

ALCANCES

El programa va dirigido a todos los departamentos de la empresa:

- | | |
|----------------------|---------------------|
| ❖ Producción | ❖ Mantenimiento |
| ❖ Compras | ❖ E.D.P. (Sistemas) |
| ❖ Almacén General | ❖ Manufactura |
| ❖ Finanzas | ❖ Mercadotecnia |
| ❖ Control de Calidad | ❖ Plantación |
| ❖ Ventas | ❖ Recursos Humanos |
| ❖ Comedor | |

TESTES CON
FALLA DE ORIGEN

VERIFICACIONES

Los elementos que conforman la lista de verificaciones, fueron elegidos asignando prioridades de acuerdo áreas o instalaciones donde existen mayor número de incidencias, enfermedades y accidentes de trabajo, éstas son:

- ❖ Guardas y Limpieza en los Equipos
- ❖ Botes de Basura Limpios
- ❖ Aseo del Personal
- ❖ Equipo con tapa y tapado
- ❖ Herramientas en Equipo
- ❖ Procedimiento de Fabricación
- ❖ Pintura de los Equipos
- ❖ Alambres o Cordeles
- ❖ Fugas de Agua, Vapor, Vacío
- ❖ Uso de Guantes, Cofias y Cubrebocas
- ❖ Rayas Amarillas
- ❖ Uniforme Completo
- ❖ Ruido en Equipo
- ❖ Material en los Equipos
- ❖ Alumbrado y Encendido
- ❖ Pasillos Libres
- ❖ Ventilación Trabajando
- ❖ Fugas de Producto
- ❖ Muestras sobre Equipo
- ❖ Uso de Zapatos de Seguridad
- ❖ Aislamiento de Tuberías
- ❖ Grasa o Aceite en Equipo
- ❖ Panel Eléctrico cerrado
- ❖ Derrames en el Piso
- ❖ Etiqueta de Limpieza

COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la integración y funcionamiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, que debe organizarse en todas las empresas o establecimientos y las obligaciones al respecto, de patrones y trabajadores.

OBLIGACIONES DEL PATRÓN

- ❖ Participar en la integración y vigilar el funcionamiento de la Comisión, nombrando a sus representantes.
- ❖ Atender las recomendaciones de seguridad e higiene que señale la Comisión de acuerdo a la verificación.
- ❖ Dar las facilidades y permisos necesarios a los integrantes de la Comisión.
- ❖ Proporcionar a la Comisión la información que le solicite sobre los procesos de trabajo, las materias primas y sustancias utilizadas en los mismos, las incidencias, accidentes y enfermedades de trabajo y el resultado de las investigaciones practicadas con motivo de los riesgos ocurridos.
- ❖ Realizar las actividades de capacitación y orientación sobre seguridad e higiene el trabajo propuestas por la Comisión.
- ❖ Fijar y mantener en lugar visible la relación actualizada de los integrantes de la Comisión, precisando el puesto, turno y área de trabajo de cada uno de ellos.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- ❖ Designar a los representantes que integrarán la Comisión, a través del sindicato.
- ❖ Participar como miembros de la Comisión cuando sean designados y apoyar al funcionamiento de la misma proporcionándole información sobre condiciones peligrosas que existan y la requerida para la investigación de accidentes y enfermedades de trabajo.
- ❖ Atender las recomendaciones de seguridad e higiene que le señale la Comisión.

INTEGRACION

- ❖ La representación de los trabajadores deberá estar conformada por aquellos que desempeñen sus labores directamente en el centro de trabajo y que, preferentemente tengan conocimientos o experiencia en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- ❖ La representación patronal deberá estar conformada, de preferencia, con los responsables de los servicios preventivos en medicina y seguridad e higiene en el trabajo.
- ❖ La Comisión estará integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, (Ver Anexo 19).

FUNCIONAMIENTO

La Comisión debe llevar a cabo las siguientes actividades:

- ❖ Establecer una programación anual de verificaciones, asignando prioridades de acuerdo a las incidencias, accidentes y enfermedades de trabajo y a las áreas con mayores condiciones peligrosas, dentro de los 45 días hábiles después del inicio de actividades del centro de trabajo y, posteriormente, a más tardar en los primeros 15 días hábiles de cada año.
- ❖ Realizar las verificaciones programadas mensualmente, para detectar condiciones peligrosas.
- ❖ Efectuar verificaciones extraordinarias en caso de: accidentes o enfermedades de trabajo o a solicitud de los trabajadores cuando reporten condiciones peligrosas.
- ❖ Se levantará un acta de cada una de las verificaciones, anotando las condiciones peligrosas y las violaciones, así como las propuestas de medidas para su corrección, resultados de las recomendaciones atendidas y el proceso de resolución de las que queden pendientes. Esta acta será entregada por el Coordinador al patrón, quien la deberá conservar por doce meses y exhibirla a la autoridad laboral cuando así lo requiera (Ver Anexo 18).
- ❖ Investigar, analizar y registrar en el acta de verificación de la Comisión, las causas de los accidentes y enfermedades de trabajo y proponer medidas para prevenirlos.
- ❖ Atender y asentar en los actas de verificación de la Comisión, las condiciones peligrosas que le señalen los trabajadores, emitiendo las observaciones que correspondan, haciéndolas del conocimiento del patrón, quien la deberá conservar por doce meses y exhibirla a la autoridad laboral cuando así lo requiera, (Ver Anexo 18).

ORGANIZACION

La Comisión se organizará con un Coordinador, un Secretario y vocales, los cuáles deberán ser capacitados. Las actividades de cada uno de ellos, serán las siguientes:

El COORDINADOR será responsable de:

1. Presidir las reuniones de trabajo de la Comisión.



2. Dirigir y vigilar el funcionamiento de la Comisión.
3. Integrar en el acta de verificación de la Comisión, la propuesta de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo que emitan los miembros de ella, constatando que estén sustentadas en la normatividad.
4. Promover la participación responsable de los integrantes de la Comisión y constatar que cada uno de ellos cumpla con las tareas asignadas.
5. Plantear al patrón la programación anual de las verificaciones, a fin de integrarlas en el programa de seguridad e higiene de la empresa o en la relación de actividades a cumplir.
6. Integrar en el acta de verificación de la Comisión, los resultados de las investigaciones de accidentes de trabajo para su análisis.
7. Participar en las inspecciones de seguridad e higiene.
8. Asesorar a los Vocales y al personal en la verificación y en la detección de condiciones peligrosas presentes.
9. Solicitar la sustitución de sus integrantes.
10. El Coordinador lo ocupará el representante que designe el patrón.

El SECRETARIO será responsable de:

1. Convocar a los integrantes de la Comisión para efectuar las verificaciones programadas.
2. Apoyar el desarrollo de las reuniones de trabajo de la Comisión, de acuerdo a lo que señale el Coordinador.
3. Integrar el acta de verificación de la Comisión las condiciones encontradas en la verificación y las propuestas de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.
4. Participar en las inspecciones de seguridad e higiene que practique la autoridad laboral en los centros de trabajo.
5. Asesorar a los Vocales y al personal de los centros de trabajo en la verificación y en la detección de condiciones peligrosas presentes en su medio ambiente laboral.
6. Conservar copia de las actas de verificación por doce meses para revisar el seguimiento de las propuestas de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.
7. El secretario será el representante de los trabajadores.

Los VOCALES serán responsables de:

1. Detectar y recabar información sobre condiciones peligrosas, en el área que le designe la Comisión a cada uno de ellos.
2. Apoyar las actividades de promoción y de orientación a los trabajadores, que se indiquen en el seno de la Comisión.
3. Los demás miembros de la Comisión serán nombrados Vocales, y los nombramientos del Coordinador, Secretario y Vocales tendrán una vigencia de dos años.
4. Los puestos de Coordinados y Secretario, se alternarán cada dos años entre los representantes patronal y obrero.
5. En caso de ausencia del Coordinador o Secretario en las verificaciones de la Comisión, su puesto será ocupado en forma transitoria por uno de los Vocales de la representación que corresponda.
6. Los integrantes de la Comisión podrán ser sustituidos por acuerdo del patrón, del sindicato o de la mayoría de los trabajadores por los siguientes motivos
7. Negarse a cumplir con los procedimientos para evitar accidentes o enfermedades de trabajo.
8. No cumplir con las actividades establecidas por la propia Comisión.
9. Por no asistir a dos verificaciones consecutivas o por ausencia definitiva.

TESIS CON
FALLA DE CRUCE

PLAN DE EMERGENCIA PARA EVACUACIÓN EN CASO DE INCENDIO

OBJETIVO

Establecer por escrito un plan de emergencia para evacuación en caso de incendio, que incluya su difusión, entrenamiento y la verificación de su aplicación. De esta manera se logrará mantener la integridad física del personal, y la máxima protección a las instalaciones y propiedades de la Empresa, así como la seguridad de la comunidad circundante, para lo cual se formará la brigada contra incendio.

FORMACION DE LAS BRIGADAS

Las Brigadas estarán formadas por representantes de cada departamento dentro de la empresa, los cuales deberán estar bien organizados y entrenados para hacer frente a una emergencia, estas se dividen en:

- ❖ **BRIGADA CONTRA INCENDIO:** Esta brigada se encargará de prestar sus servicios de auxilio en cualquier operación y/o actividad que implique un riesgo de incendio, una explosión, etc.
- ❖ **BRIGADA DE EVACUACIÓN:** Esta brigada, tiene como función principal la de evacuación de todo el personal que se encuentre en las instalaciones de la empresa, dirigiéndolos a un lugar seguro y procurando que no quede nadie dentro de las instalaciones.
- ❖ **BRIGADA DE RESCATE Y SALVAMENTO:** Esta brigada tiene la función principal de hacer la obstrucción del gas, energía eléctrica, y todo aquel equipo que implique un riesgo para el personal y las instalaciones.
- ❖ **BRIGADA DE PRIMEROS AUXILIOS:** Esta brigada tiene la función principal de brindar los primeros auxilios al personal que así lo requiera, así como pedir ayuda al hospital más cercano.

GRUPOS DE APOYO A LA BRIGADA

El personal de los departamentos que a continuación se mencionan, y que no tengan asignación dentro del Plan de Emergencia, deberán situarse en el estacionamiento o en el patio de embarques y estar alertas en caso de requerirlos el Jefe de Brigada.

ESTACIONAMIENTO: Producción
 Control de Calidad
 Manufactura
 Importaciones y Exportaciones
 Finanzas
 Recursos Humanos
 Mercadotecnia

PATIO DE EMBARQUES: Almacén de Materia Prima
 Almacén de Producto Terminado

**TESTS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESPONSABILIDADES**Todo el Personal:**

Detectar cualquier situación de emergencia: un conato de incendio, un incendio, una explosión, personal lesionado, etc. y si se esta en posibilidad de resolver dicha emergencia o controlarla, hacerlo de inmediato, posteriormente informar al supervisor de turno, a sus jefes inmediatos o a cualquier integrante de las Brigadas, si no está a su alcance eliminar la emergencia, accionar la alarma más cercana para que así las brigadas correspondientes entren en acción.

Jefe de Brigada:

Esta posición será ocupada por el Jefe de Recursos Humanos y en su ausencia el jefe de Producción. Toda la indicación o recomendación hacia el control de la emergencia, será directamente de él, sus actividades serán las siguientes:

- ❖ Se presentará en el punto de reunión, Recursos Humanos, donde se organizará y coordinará todo el ataque.
- ❖ Determinará la estrategia y dirigirá el ataque, tomando en cuenta las condiciones específicas que imperen en el momento y adoptará todas las medidas de precaución para minimizar los riesgos.
- ❖ Decidirá, junto con la brigada de rescate, sobre el paro de equipos específicos del lugar de la emergencia que represente un riesgo para continuar con la operación de los procesos, siempre apoyándose en los integrantes de la brigada.
- ❖ Decidirá la actuación de las brigadas de la Empresa, de acuerdo a las necesidades del momento, pudiendo permutar funciones de las personas que integren la brigada.
- ❖ Si es necesario solicitará el auxilio del servicio externo como: bomberos de la ciudad, ambulancia, personal médico, etc.
- ❖ Una vez terminada la emergencia, efectuará una revisión minuciosa del área afectada, comunicará la terminación de la misma y decidirá si se reanudan operaciones y/o actividades de auxilio, apoyándose en la Gerencia de Operaciones, entregándoles un reporte completo y detallado de los sucesos.

1. FUNCIONES DE LA BRIGADA CONTRA INCENDIO**Jefe de Brigada:**

Será el encargado de comandar la brigada en caso de una emergencia, distribuyendo las funciones de los demás integrantes, ordenando y dirigiendo el combate del siniestro con el equipo que se tiene para este fin: tal como uniformes y extintores.

Responsable de Abastecimiento:

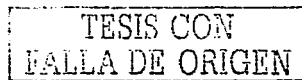
Esta persona se encargará de cortar el abastecimiento de gas, de energía eléctrica y verificará que la energía eléctrica de emergencia esté trabajando.

Responsable de Comunicaciones:

Permanecerá en la caseta de vigilancia, manteniendo las líneas telefónicas abiertas en todo momento y enviando todas las órdenes dadas por el Jefe de Brigada o Gerente de Operaciones.

Bomberos:

Se presentarán en el lugar de la emergencia, a una distancia en la que no corran ningún riesgo y permanecerán a la expectativa por si el Jefe de Brigada requiere su intervención, si éste determina no usar extintores en el ataque, se sumarán a los demás grupos de ataque y dejarán en un lugar cercano los extintores para cualquier momento que sean requeridos.



Las demás Integrantes:

Deberán acudir al punto de reunión de la brigada e informar al Jefe de la misma el lugar de la emergencia y se actuará de acuerdo a lo que marque el Plan de Emergencia. En caso de no encontrar al Jefe en el punto de reunión, se les comunicará a los brigadistas presentes donde se localiza la emergencia y de que tipo es, posteriormente acudirán al área del conmutador e informarán a la recepcionista y caseta de vigilancia sobre el tipo de emergencia (incendio, explosión, etc.) y el lugar exacto de la emergencia.

2. FUNCIONES DE LA BRIGADA DE EMERGENCIA

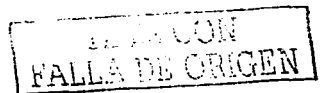
Esta Brigada la componen la: Brigada de Evacuación, Primeros Auxilios, y Rescate. Se componen en total por aproximadamente 20 personas y al enterarse de la emergencia, acudirán al punto de reunión: Oficina de Recursos Humanos o Producción, y recibirán órdenes del Jefe de la Brigada.

- ❖ Al finalizar la emergencia, se harán reportes individuales de lo sucedido.
- ❖ Los extintores usados, deberán de colocarse acostados para así evitar que otro miembro del grupo quiera usarlos. Al finalizar la emergencia, los extintores que no hayan sido utilizados, deberán ser colocados en su lugar, y los que sí se utilizaron, se deberán trasladar al Departamento de mantenimiento, quien será el responsable de enviarlos a recarga.
- ❖ Cada integrante deberá elaborar reporte de lo ocurrido.
- ❖ En caso de que exista un lesionado, NO SE MOVERÁ a menos que peligre su vida. Se deberá dar aviso inmediatamente a los brigadistas de Primeros Auxilios, y posteriormente al Hospital más cercano.

Vigilante en la Caseta:

- ❖ Es el responsable de las comunicaciones y permanecerá en la Caseta de Vigilancia o Recepción, manteniendo las líneas telefónicas abiertas en todo momento y enviando o recibiendo las comunicaciones dadas por el Jefe de Recursos Humanos, o Gerente de Operaciones.
- ❖ Avisará al Almacén de producto terminado, para facilitar la evacuación de los almacenes de carga.
- ❖ No permitirá la entrada a personas ajenas y vehículos
- ❖ Auxiliará al Jefe de Brigada en las funciones de comunicación interna y externa.
- ❖ Vigilará las entradas y salidas del personal y facilitará la comunicación.
- ❖ Facilitará la evacuación del personal, abriendo y cerrando las puertas de acceso a la empresa.
- ❖ Avisará a las siguientes personas de la emergencia, si no se encuentran, en el siguiente orden:

1. Jefe de Recursos Humanos
2. Director General
3. Directores de área
4. Gerentes de área
5. Jefes de área
6. Supervisores
7. Todo el personal

**Jefes de Área o Departamento:**

Coordinarán la evacuación de su personal (que no tenga asignación específica dentro del Plan de Emergencia), hacia los el estacionamiento o patio de embarques, haciendo un inventario del personal evacuado, que en caso de la ausencia de cualquier persona, se apoyará en Vigilancia para proporcionar este informe al Jefe de Brigada y proceder a su localización o rescate.

Resto del Personal:

El personal de las demás áreas deberá suspender sus labores, desconectando sus equipos como: máquinas de escribir, calculadoras, computadoras, etc., cerrarán su escritorio y posteriormente, desalojar

las instalaciones de las Oficinas o Planta en forma ordenada y rápida. Posteriormente se dirigirán y permanecerán en el punto de reunión de evacuación, ubicado en el estacionamiento o patio trasero de embarques, formando grupos por departamentos para facilitar su identificación.

Evacuación:

Al evacuar las Oficinas y Planta, se debe desalojar en forma ordenada lo más rápido posible, pero sin correr. La evacuación de transportes de carga, se realizará con la autorización del Jefe de Brigada y/o Almacén.

Incendios o emergencias de Empresas Vecinas:

En el momento que se informe de cualquier tipo de emergencia en una empresa vecina, el Jefe de Brigada determinará en que momento intervendrá la Brigada para actuar, considerando los grupos de ataque y el equipo: extintores.

Punto de Reunión de la Brigada:

Con el fin de facilitar el acceso y la localización de la emergencia, se ha definido como punto de reunión de la Brigada:

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

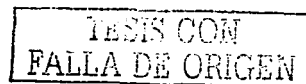
En caso de que la emergencia sea cercana al punto de reunión indicado, se tendrá un punto de reunión opcional, ubicado en la caseta de Vigilancia o Producción.

"SE UTILIZA COMO ALARMA UNA SIRENA DE EMERGENCIA"

En caso de que la emergencia quede fuera de control y se ponga en peligro la vida del personal, se llevará a cabo la evacuación de todo el personal, la cual deberá ser determinada por el Jefe de Recursos Humanos o Jefe de Brigada.

Emergencia Terminada:

Para avisar el fin del estado de emergencia, el Jefe de Brigada o Jefe de Recursos Humanos, avisará al personal en el punto de reunión.



CONCLUSIONES

Es importante hacer mención del escenario encontrado al inicio de este Reporte de Trabajo Profesional en la empresa Alberto Culver de México, en la cuál el Departamento de Recursos Humanos no estaba estructurado, solamente había una secretaria que se hacía cargo del área, sin embargo no contaba con los conocimientos necesarios para la implementación de procesos que ayudarían a la creación de un área inexistente en la empresa y con muy poca o nada de presencia en los demás departamentos. No se contaba con un Gerente de Recursos Humanos, el encargado del departamento en ese entonces era el Gerente de Operaciones, sin embargo no prestaba demasiada atención a las necesidades que presentaba el área en general.

El Departamento no contaba con procedimientos internos de operación, no existía el Reclutamiento y Selección de personal administrativo, aunque la rotación no era demasiada, cuando se generaba una vacante en algún departamento, el Gerente del área se encargaba de reclutar y seleccionar al reemplazo para cubrir la vacante y solamente notificaba al departamento de R.H. para generalerle su contrato, de igual forma no existían Descripciones de Puesto ni Inventarios de Recursos Humanos. El procedimiento para el personal operativo era muy similar, los jefes de Planta y Producción notificaban al líder sindical sobre las vacantes que existían y el Sindicato era el encargado de mandar a las personas para su contratación, sin embargo R.H. no tenía la autoridad de hacer reclutamientos externos, ni de evaluar a la gente que el sindicato enviaba para ingresar a la compañía, incluso algunos Jefes de Producción mostraban inconformidad debido a que el sindicato les enviaba 2 o 3 veces o mas a una misma persona, siendo que no sabía leer, tenía mas de 50 años y no era productiva, pero no se podía decir nada al Sindicato.

No estaba formada la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, quién sería la encargada de la realización de un Programa en esta materia, por lo cual no había Brigadas contra Incendios, de Primeros Auxilios y desde hace unos años atrás, ya no se habían realizado simulacros contra incendios y sismos.

La Comunicación Interna era muy pobre, no todo el personal administrativo tenía acceso al mail, y mucho menos a Internet, por lo que la información tenía que ser proporcionada por sus jefes inmediatos, y si ellos no trasferían la información, la mayor parte del personal desconocía lo que acontecía en la empresa hasta después de algunos días en que se corría la información de voz en voz. En cuanto al personal operativo, esto era mas grave aún.

No se tenía un programa de Capacitación y por ende no había registros legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, no estaba formada la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, ni se contaba con ningún tipo de información sobre las necesidades de Capacitación existentes, ya que nunca se había hecho una Detección. Al no existir un programa de Capacitación acorde con las necesidades reales de la empresa, no se contaba con el curso de inducción, ni había un Manual de Bienvenida, por lo que no se daba ningún tipo de Capacitación al personal de nuevo Ingreso, si no que de inmediato se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

colocaba en su puesto y tenía que aprender sobre la marcha, siendo que esto provocaba retraso en las líneas de producción y generaba mermas y desperdicios por no saber hacer su trabajo.

Este escenario encontrado y después de trabajar en las propuestas presentadas en el presente trabajo, encontré que las principales razones que frecuentemente deforman y obstaculizan la implementación de un programa de Capacitación, tienen que ver en gran medida con la percepción que tienen los directivos sobre los beneficios que ésta ofrece.

Los directivos de la empresa de nivel medio y alto, ven el futuro de la organización desde su perspectiva personal, sin tener una visión completa de la empresa; desde esta perspectiva la capacitación es un instrumento que se utiliza especialmente de acuerdo a las necesidades inmediatas de alguna área en particular, sin responder a un objetivo global de la organización.

La mayoría de los directivos están orientados a la operación de la organización, y no a ver el futuro de la empresa, de esta manera invierten la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas inmediatos en lugar de preocuparse acerca del futuro de su área y de la organización en su conjunto; esos directivos, inadvertidamente, dejan que problemas inmediatos, fuerzas externas a su área y la misma organización e inclusive modas de capacitación y consultoría determinen la concepción, forma y estructura de su empresa y su estrategia de mercado, sin considerar las verdaderas necesidades de capacitación asociadas a sus ventajas competitivas.

En esta y otras organizaciones, si no hay una crisis o un problema operativo específico, no hay capacitación; ya que se cree que cuando las cosas funcionan no se necesita pensar en capacitar al personal ni prepararlo para cambios en el contexto de la empresa, por lo que cuando el contexto externo cambia y la empresa necesita desarrollar la capacidad de respuesta de su personal, es frecuentemente tarde y se suele dar origen a una situación de crisis.

Los directivos miran a la empresa en función de su pasado y lo extrapolan hacia el futuro, sin cuestionar si el contexto en que se ubica la empresa y su personal ha cambiado y si la empresa debe cambiar; bajo esta óptica, se considera que el nuevo contexto puede ser enfrentado con estrategias y programas de capacitación que han funcionado en el pasado, negándose a aceptar que el futuro será diferente.

Al formular estrategias, los Directivos consideran que estas se forman a partir de los elementos que inciden directamente sobre el mercado, como son los productos y servicios en sí mismos, los canales de comercialización y los medios publicitarios, subestimando el hecho de que en mayor medida, son las fortalezas internas de la organización las que pueden garantizar la efectividad de la estrategia y la permanencia de la empresa en el mercado.

La percepción y actitud de los directivos en Alberto Cuiver hizo que los programas de capacitación no sean aprobados, o son pospuestos por tiempo indefinido, generando malestar entre los empleados: sean aprobados a destiempo, perdiendo el efecto esperado

en las actividades y desarrollo de la organización; de ser aplicados, se modifican generando un impacto diferente —y quizás negativo— al esperado; se ven interrumpidos o cancelados generando confusión actitudes negativas hacia la organización; y por último considero que su utilidad y aplicación se ven neutralizadas debido a que los Directivos no son capaces de comprender, interpretar e utilizar las acciones y la información generada por los niveles operativos.

Todo esto, por si solo o en conjunto, generan un círculo vicioso que propicia un clima de escepticismo de los empleados sobre los programas de capacitación en la organización y fortalece la percepción original de los Directivos, en donde predomina la idea de que si se realiza un programa de capacitación, será con la única finalidad incrementar la productividad, no tanto enfocado al desarrollo del personal,

Además de todo esto, nosotros como psicólogos debemos hacer conciencia de que si bien la capacitación repercute a corto plazo en su economía, a largo plazo traerá consigo ganancias millonarias que se verán reflejadas en el incremento productivo y en un cuantioso ahorro de tiempo, pérdidas materiales, económicos y humanas, por tener personal altamente calificado, que frecuentemente se está actualizando para hacer frente a los retos tecnológicos que se presentan en la industria día con día. Por su parte los empleados se sentirán satisfechos por ser tomados en cuenta, además que se les brinda una posibilidad de desarrollarse dentro de la misma empresa, aspirando a puestos de mayor jerarquía, no olvidando que son seres humanos cuya finalidad es actualizar sus potenciales, es decir, perfeccionarse, no solo en su dimensión personal, sino que también como miembro de una cultura social, requiere de la educación para conocerse así mismo y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc.

Espero que el programa que se presenta en este Reporte, coadyuve a lograr los objetivos que en crecimiento y productividad se empiezan a trazar en la organización, y que generaciones futuras en Alberto Culver puedan mejorar y/o continuar para seguir logrando una mejor unión entre la empresa y el personal que en ella labora.

Es importante sensibilizar a las empresas acerca de la importancia que tiene la capacitación, ya que la necesidad de desarrollo personal es una realidad, pues los trabajadores, aparte de cumplir con sus tareas diarias del puesto, tienen intereses, valores y creencias que la empresa a veces olvida, y que deben considerarse dentro de un programa para lograr conjuntar los fines e intereses de la empresa con los de los trabajadores, y lograr una meta en común por la cual todos trabajen. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas mexicanas no quieren hacer las cosas dentro de lo que marca la ley, y la capacitación no ha sido la excepción, ya que algunas empresas tienen la idea de que el capacitar a sus empleados será un gasto innecesario que afectará su economía, por lo que han encontrado procedimientos que les permiten cumplir oportunamente con trámites legales ante la STPS, haciendo planes y programas de capacitación que en realidad no se aplican, y que los trabajadores no tienen conocimiento de que existen.

Asimismo, el registro de las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes Capacitadores, se ha visto beneficiado con las acciones de simplificación

RECIBIDO EN
 FALTA DE CONFORME
 NO HAY

administrativa, que han contribuido a impulsar la formación de los recursos humanos en los centros de trabajo, al facilitar a los usuarios el registro de sus trámites a través de procesos ágiles y sencillos, logrando de esta forma mejorar los estándares de calidad en el servicio de atención a usuarios a través de la reducción en los tiempos de respuesta y la desconcentración de los servicios a los usuarios.

Todo ser humano tiene como finalidad la de perfeccionarse día con día, no sólo en su dimensión personal, sino también en la laboral, familiar y como miembro de una sociedad, por lo tanto requiere de la educación para aprender a conocerse así mismo, a la sociedad en la que se desenvuelve y actualizar los conocimientos y herramientas necesarias para realizar mejor sus actividades dentro de su labor profesional o técnica.

Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a APRENDER para aprender a SER y así aprenda a HACER.

Quiero hacer hincapié en lo que significa el y la parte esencial de toda la filosofía de la educación. Nos referimos a su orientación inmediata para el bien del hombre: la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona, brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

1. Alide, (1990) Fortalecimiento operativo de la Banca de Desarrollo de America Latina y del Caribe, Colombia.
2. AMECAP (1997) Capacitación y Desarrollo: Umbral del siglo XXI, Memorias del IX Congreso Iberoamericano y XIX Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo, por la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., México, D.F.
3. Andueza, M. (1994) Dinámica de grupos en educación, Trillas, México.
4. Arellano, P.; Avila, R.; y Hernández, H. (1990) Elaboración y Aplicación de un Programa de Capacitación para una Sociedad Cooperativa, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
5. Arenas, S. (2000) La labor del Psicólogo en la Capacitación y Adiestramiento técnicos, Reporte de Trabajo Profesional, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
6. Arias, G. (1994) Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, D.F.
7. Bass, A. (1976) Estudios de Psicología Industrial y del Personal, Trillas, México.
8. Berry, L. M. y Houston, J. P (1993) Psychology at Work, Brown & Bencharmark, Publishers, Dubuque, IA, USA.
9. Blum, I. y Naylor, J. (1985) Psicología Industrial: Sus fundamentos Teóricos y Sociales, Trillas, México
10. Brown, (1977) La Psicología Social en la Industria, Fondo de Cultura Económica, México.
11. Butler, R. (1991) Disigning Organizations: A Decisión-Making Perspective, Routledge, New York, USA.
12. Castillo, G (1994) El papel del Psicólogo en la Elaboración de un Manual de Análisis de Puestos, aplicado a una empresa privada, Tesis, FES Iztacala, UNAM, Edo. Méx.
13. Carpia y Ortiz (1989) El Psicólogo como Capacitador: Diseño de un Programa y estudio Piloto, Tesis, FES Iztacala, UNAM, Edo. Méx.
14. Chiavenato, A. (1996) Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.
15. Chiavenato, A. (2000) Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México.
16. Chrudden, H y Sherman, A. (1977) Administración de Personal, Continental, México.
17. Clay y Wakeley (1997) Psicología de la Conducta Industrial, Mc Graw Hill, México.
18. Cooper, C. L y Robertson, I. T. (1998) International review of Industrial and Organizational Psychology, University of Manchester Institute of Science & Technology, UK, John Wiley & Sons, New York, USA.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

19. Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo en Internet, pág: http://erc.msh.org/ipmh_spanish/chp6/index.html
20. Diaz, R. y Javier, R (1998) Entrenamiento Aserivo – Una Alternativa para el mejoramiento de las Relaciones Interpersonales en el Ambito Laboral, Tesis, FES Iztacala, UNAM, Edo. Méx.
21. Dunnington, D. y Kirchner, K. (1986) Psicología Industrial, Editorial Trillas, México, D.F.
22. Eguiluz, L. (1984) Unidad sobre el Perfil profesional del Psicólogo, Fondo de Cultura Económica, ENEP Iztacala, Edo. Méx.
23. Encarta, (1997) Enciclopedia Encarta, Microsoft Encarta, 1994-2001, Microsoft Corporation.
24. Etzioni, (1975) A Comparative analysis of complex Organizations: On power, involvement and their correlates, New York, USA.
25. Flores, T. (2001) El papel de Psicólogo en la Capacitación en Tiendas de Autoservicio, Reporte de Trabajo Profesional, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
26. Garduño, E. y Piloni, A. (2001) El papel del psicólogo como capacitador en un mundo tendiente a la Globalización, Tesis, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
27. Gilmer, B. (1976) Tratado de Psicología Empresarial Tomo I: Psicología de la organización, Martínez Roca, Barcelona, España.
28. Ghiselli, E. (1985) Psicología Industrial y sus aplicaciones al Personal, Trillas, México.
29. Grados, J (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno, México.
30. Haller, G. (1978) Psicología Industrial, Ediciones Martínez, Barcelona, España.
31. Hernández, J y Martínez, Y. (1997) Administración por Necesidades, Limusa, México, D.F.
32. Huerta, D. (2001) El papel del psicólogo como Coordinador de capacitación en el Sistema de Calidad de la Organización Coca Cola Femsa, Reporte de Trabajo, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
33. Jiménez, J. (1992) Capacitación y Desarrollo en la Industria, Trillas, México, D.F.
34. Jiménez, M. (2002) Alternativa para la Capacitación Efectiva en una empresa de Servicio, Reporte de Trabajo Profesional, Los Reyes Iztacala, Estado de México
35. Katz, D y Kahn, R. (1977) Psicología Social de las Organizaciones, Trillas, México.
36. Levine, A. y Freeman, F. (1973) Introducción a la medición en psicología y en educación. Paidós, Buenos Aires, Argentina.
37. Loo, M. (1988) El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del Trabajo, Tesis, ENEP Iztacala, UNAM, Edo. Méx.
38. López, R. Coordinador (1995) Historia de la Psicología en México, CEPAC, Ecatepec, Edo. Méx.

39. Mager, R. (1980) Formulación operativa de objetivos didácticos. Morava. Madrid, España.
40. Mendoza, N. (1993) Manual para determinar las Necesidades de Capacitación. Trillas, México
41. Mendoza, N. (1991) La capacitación en las organizaciones. Trillas, México.
42. Molina, G. (1995) Descripción de la Importancia del Psicólogo egresado de la FNEP-Iztacala en la Capacitación dentro de la Iniciativa Privada, Tesis, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
43. Moreno, P. y Martínez, M. (2001) La Participación del Psicólogo Conductual en la elaboración de Perfiles de puesto en las Organizaciones Industriales, Tesis, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
44. Núñez, M. (1986) La capacitación práctica en las organizaciones. Trillas, México, D.F.
45. Parkinson, M. (1999) Using Psychology in Business, Grower, Vermont, USA.
46. Pinto, V. (1992) Proceso de Capacitación. Limusa. México.
47. Pineda, L. (1995) Actividades de un Psicólogo en el Area de Reclutamiento y Selección de Personal. Reporte de Trabajo Profesional, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
48. Ramírez, A. (1999) Manual del Taller: Formación de Instructores, División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM.
49. Ribes, E. (1984) Algunas reflexiones sociológicas sobre el Desarrollo de la Psicología en México. Revista Mexicana de Psicología, 1, 14-21.
50. Robles, R. (1990) La Selección de Personal y algunas otras funciones del Psicólogo en las Organizaciones laborales. Tesina, FES Iztacala, UNAM, Edo. Méx.
51. Rodríguez, M. (1992) Psicología del Mexicano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.
52. Rodríguez, F. (1999) Coord. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Ediciones Pirámide, Madrid, España.
53. Rodríguez, E. (1993) Administración de la Capacitación. Mc Graw Hill, México.
54. Schultz, D y Schultz, S. (1990) Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. MacMillan Publishing Company, New York.
55. Siegel, L y Lane, I (1980) Psicología en las Organizaciones Industriales. CECSA, México.
56. Siliceo, A. (1997) Capacitación y desarrollo de personal. Limusa. México
57. Smith, B. y Delahaye, B. (1995) El ABC de la Capacitación Práctica, Mc Graw Hill, México
58. Smith, C. y Wakeley, A. (1983) Psicología de la Conducta Industrial, Mc Graw Hill, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

59. Spector, P. E. (2000) Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, University of South Florida, John Wiley & Sons, New York, USA.
60. STPS, (1997) Disposiciones Legales referentes a la Capacitación y el Adiestramiento, Dirección General de Capacitación y Productividad, STPS, México.
61. Telles, M. (1993) El Psicólogo Industrial en la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación Azcapotzalco. Tesis, Los Reyes Iztacala, Estado de México.
62. Vega, R. y Garrido, M. (1998) Psicología de las organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa, Amarú Ediciones, Salamanca, España.
63. Zavala, R. (1984) Diseño de un Programa para la Formación del Instructor habilitado de las empresas desde una perspectiva Conductual, Tesis, FES Iztacala, UNAM, Edo. Méx.

"anexos"

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN



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											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle						No. Ext.		No. Int.		Colonia	
Localidad				Código postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa						Teléfono (s)					
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual		Colectivo		Ley	

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */			Número de integrantes			Fecha de constitución		Año	Mes	Día

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 patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*/ Aseñar 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.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA OMISSION MIXTA DE LA PATRIA ION Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.

TESIS CON
 CALA DE ORIGEN



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											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle		No. Ext.		No. Int.		Colonia					
Localidad			Código postal			Municipio o delegación política			[Sombreado]		
Entidad federativa				Teléfono (s)		[Sombreado]		[Sombreado]		[Sombreado]	
Actividad específica o giro										[Sombreado]	
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual		Colectivo		Ley	
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley						Año		Mes		Día	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades Proporcionar información de nuevas tecnologías Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación Prevenir riesgos de trabajo Incrementar la productividad Número de establecimientos en los que rigen el plan *1/						Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente Plan y programas específicos de la empresa Planes y programas comunes de un grupo de empresas Sistema general de una rama de actividad económica					
Número de etapas del plan Del _____ al _____						Periodo de vigencia del plan Año Mes Día Año Mes Día					

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.

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 patrón o representante legal de la empresa

 Lugar y fecha de elaboración de este Informe

 Año Mes Día

*1/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, RFC y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

TESIS CON
 LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y
ADENTRAMIENTO

Numero consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

ANEXO 5

111



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

Cabe No Est No Int Colonia

Localidad Código postal Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s)

Nombre del sistema general

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa

Contenido temático

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

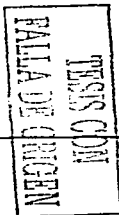
 Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

 Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

 Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solememente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



ANEXO 6

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre

Registro Federal de Contribuyentes

Puesto

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso

Duración en horas

Periodo de
ejecución

De

Año

Mes

Día

a

Año

Mes

Día

Nombre del agente capacitador

Nombre y firma del instructor

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

 Nombre y firma

 Nombre y firma

 ESTE DOCUMENTO
 FALTA DE ORIGEN



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

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social																							
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del IMSS																	
<table border="1"> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>																							
Actividad específica o giro																							

Hoja de

RELACION DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador

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

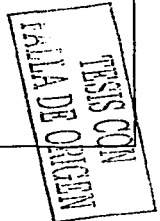
Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año	Mes	Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- 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
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5**

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social			
Registro Federal de Contribuyentes		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Tipo de solicitud que presenta			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Llenar Solamente en el caso de instrucción capacitadora

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

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

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día			

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

DC-5 Reverso

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de preguntas que deberás contestar de la mejor manera posible ya que tus respuestas nos ayudarán a implementar el plan de Capacitación y Adiestramiento del periodo 97-99 de acuerdo con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, esto es con la finalidad de actualizar tus conocimientos. Agradeciendo de antemano tu cooperación quedo

Nombre:

(Apellido paterno)

(Apellido materno)

(Nombres)

¿Qué puesto ocupa?

Actividades que realiza en su puesto:

¿Qué cursos, pláticas, etc. necesita para hacer mejor su trabajo?

¿A quién propondría para impartir los cursos que mencionó?

Anexo No. 9A
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

PUESTO	NOMBRE	CURSO /E	INSTRUCTOR	LUGAR	FECHA	OBSERVACIONES

TESIS CON
CATEGORÍA DE OPORTUNIDAD

Listas de Verificación y Presupuesto para Cursos de Capacitación

EGRESOS				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Presupuesto	Real
HONORARIOS				
Instructor Interno	1 hora	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Instructor Externo	1 hora	\$1,500.00	\$1,500.00	\$0.00
			\$6,340.00	\$0.00
VIATICOS INSTRUCTORES				
Instructores Externos	1 personas			
Instructores Internos	1 personas			
Hospedaje	1 noches	\$1,200.00	\$1,200.00	\$0.00
Taxis	1 dias	\$250.00	\$250.00	\$0.00
Alimentos	1 Desayunos	\$120.00	\$120.00	\$0.00
	1 Comidas	\$150.00	\$150.00	\$0.00
	1 Cenas	\$120.00	\$120.00	\$0.00
Transportación	Automovil	\$2,000.00	\$0.00	\$0.00
	1 Vuelos	\$4,500.00	\$4,500.00	\$0.00
			\$6,840.00	\$0.00
STAFF				
Hospedaje	1 personas	\$1,200.00	\$1,200.00	\$0.00
Taxis	1 dias	\$250.00	\$250.00	\$0.00
Alimentos	1 Desayunos	\$120.00	\$120.00	\$0.00
	1 Comidas	\$150.00	\$150.00	\$0.00
	1 Cenas	\$120.00	\$120.00	\$0.00
Transportación	Automovil	\$2,000.00	\$0.00	\$0.00
	1 Vuelos	\$4,000.00	\$4,000.00	\$0.00
			\$1,295.00	\$0.00
EVENTOS INCLUIDOS EN EL PROGRAMA				
Coctail de Bienvenida	1 personas	\$90.00	\$90.00	\$0.00
Coctail de Clausura	1 personas	\$90.00	\$90.00	\$0.00
Desayuno	1 personas	\$120.00	\$120.00	\$0.00
Comida	1 personas	\$220.00	\$220.00	\$0.00
Cena	1 personas	\$235.00	\$235.00	\$0.00
Tour	1 personas	\$150.00	\$150.00	\$0.00
Bebidas alcoholicas	1 personas	\$300.00	\$300.00	\$0.00
Coffe Breack	1 personas	\$90.00	\$90.00	\$0.00
			\$6,530.00	\$0.00
INSTALACIONES Y EQUIPO				
Renta de Salon	1 salón	\$1,000.00	\$1,000.00	\$0.00
CAÑÓN	1 cañón	\$1,500.00	\$1,500.00	\$0.00
Computadora	1 computadora	\$500.00	\$500.00	\$0.00
Pantalla	1 pantalla	\$380.00	\$380.00	\$0.00
Proyector de Acetatos	1 proyector	\$280.00	\$280.00	\$0.00
Rotafolio	1 rotafolio	\$250.00	\$250.00	\$0.00
Videocassettera	1 videocassettera	\$220.00	\$220.00	\$0.00
Sonido	1 sonido	\$1,700.00	\$1,700.00	\$0.00
Microfonos	1 micrófono	\$700.00	\$700.00	\$0.00
			\$1,428.52	\$0.00
MATERIAL				
Carpetas	1 carpetas	\$22.52	\$22.52	\$0.00
Diplomas	1 diplomas	\$2.00	\$2.00	\$0.00
Evaluaciones	1 evaluaciones	\$0.50	\$0.50	\$0.00
Reconocimientos Conferencistas	1 obsequios	\$400.00	\$400.00	\$0.00
Copias	1/personas	\$0.50	\$0.50	\$0.00
Posicionales	1 posicionales	\$3.00	\$3.00	\$0.00
Papeleria		\$1,000.00	\$1,000.00	\$0.00
			\$7,130.00	\$0.00
PROMOCION				
Mensajería	1 envio	\$130.00	\$130.00	\$0.00
Tel. y Fax.			\$1,000.00	\$0.00
Folleto	1000 folletos	\$6.00	\$6,000.00	\$0.00
SUBTOTAL			\$30,863.52	\$0.00
GASTOS IMPREVISTOS				
	5% gasto total		\$1,503.18	\$0.00
TOTAL DE GASTOS			\$31,666.70	\$0.00

FALLA DE ORIGEN

ANEXO NO. 11

UTILIZACIÓN DE RECURSOS DIDÁCTICOS

Una vez que el instructor ha seleccionado las técnicas de Enseñanza que va a utilizar, debe considerar aquellos recursos documentales y audiovisuales que mejore su comunicación con los participantes a la vez que hacen más objetiva la información y relacionan los conocimientos con la realidad.

**REPRODUCCIÓN DE OBJETIVOS Y DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA
LOS PARTICIPANTES**

Cada participante debe tener por escrito los objetivos conductuales y la programación de actividades. La disposición de este material permite a las personas saber que se pretende lograr y la secuencia de las acciones que se han planeado, lo cual disminuye las inquietudes y tensiones iniciales de los programas de capacitación.

MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

Otro elemento que brinda apoyo y genera confianza en los participantes acerca del cuidado y profesionalismo con que se ha preparado un programa, es el manual del participante. En este manual generalmente se incluyen:

- Índice, presentación, lecturas relacionadas con los temas del programa, instrumentos tales como cuestionarios o inventarios que usará el participante, modelos que le pueden sugerir aplicaciones prácticas en el futuro y cuando es necesario glosario y bibliografía.
- La utilización del manual del participante, le permite al instructor economizar tiempo en explicaciones teóricas para aprovecharlo en otras actividades de grupo, elimina la necesidad de que las personas tomen apuntes, lo cual distrae su atención y sobre todo fomenta el interés de los participantes en temas vinculados con los objetivos del programa.
- No debe ser demasiado extenso, de hecho, se ha podido constatar que los participantes prefieren una buena selección de resúmenes o gráficas que se relacionen directamente con la secuencia de actividades del programa.
- Un manual no es simplemente una mezcla de apuntes, reproducciones de libros o información, en ocasiones abrumadoras o tediosas, sino que debe constituir un apoyo inmediato y eminentemente práctico para el esfuerzo de las personas.
- Además un recurso tan importante merece una presentación práctica y atractiva, por lo que se recomienda utilizar letra tipo Arial No. 12 y dibujos atractivos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ALBERTO CULVER *de México, S.A. de C.V.*

Otorga el presente Diploma a:

Vicente Calva Díaz

Por haber participado satisfactoriamente
en el curso:

“Calidad y Costos”

Del 25 al 29 de Mayo
Con una duración de 20 horas

México, D.F.
Mayo, 1998

Sr. David Reisman R.
Director General

TESIS CON
FALLA DE CENSO

FORMATO DE EMISION DE RESULTADOS DE CAPACITACION

Resultados del personal perteneciente a la Gerencia (s): _____ Fecha: _____

NOMBRE	CURSO	FECHA	INSTRUCTOR	RESULTADOS		RECOMENDACIÓN
				Habilidades	Conocimientos	

SISTEMAS CON
DE CONTROL
MANEJO

Gerencia Recursos Humanos

Capacitación

Recibido por

Observaciones Finales

Formato de Evaluación

 NOMBRE: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 FECHA: _____ CURSO: _____
 INSTRUCTOR: _____

INSTRUCCIONES:

Para brindarte un mejor servicio de capacitación en Alberto Culver, es importante conocer tu opinión, por lo cual te pedimos que contestes la esta evaluación de la siguiente forma: Coloca una marca en la casilla correspondiente de acuerdo con la siguiente escala: ☺ (Bueno) ☹ (Regular) ☹ (Malo).

INSTRUCTOR	☺	☹	☹
Conocimiento del Tema			
Aclaración de Dudas			
Cumplimiento de Objetivos			
Puntualidad			
Equipo audiovisual			
Material Didáctico			
Dinámicas			

INSTALACIONES	☺	☹	☹
Sala de Capacitación			
Comodidad			
Limpieza			
Mobiliario			
Iluminación			
Ventilación			
Sonido			

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	☺	☹	☹
Logística General del Curso			
Entrega de Invitaciones			
Servicio de Café			
Apertura del Curso			
Cierre del Curso			

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA CAPACITACIÓN:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CRONOGRAMA POR CURSO

NOMBRE DEL CURSO	INSTRUCTOR	CONTENIDO	HORARIO	SESION	ACTIVIDAD	TECNICA INSTRUCCIONAL	MATERIAL APOYO	DE	OBSERVACIONES

FECHA DE EMISION
 TESIS COMPLETADA

ALBERTO CULVER de México, s.a. de c.v.

No. de Expediente: _____

FORMATO CURSO DE INDUCCIÓN

Nombre del empleado: _____
 Fecha de Ingreso: _____ Edad: _____ Grado Estudios: _____
 Puesto: _____ Departamento: _____

Te damos la más cordial bienvenida a esta tu empresa Alberto Culver de México; ahora formas parte de nuestro equipo de trabajo, porque sabemos que tienes las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarte con éxito en el puesto, y para poder hacerlo, te invitamos a que asistas al curso de Inducción para personal de Nuevo Ingreso. Tu asistencia es muy importante, NO FALTES.

Día: _____ Horario: _____ Lugar: _____

FIRMAS DE AUTORIZACIÓN

Empleado

Jefe Inmediato

Recursos Humanos

PARA USO EXCLUSIVO DE CAPACITACIÓN

Calificación Final: _____ Requiere Otro curso SI NO

Instructor: _____ Fecha de próximo curso: _____

Fecha de Envío de Resultados a Gerencia: _____

Entrega de: Diploma SI NO Formato DC-3: SI NO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO NO. 17

TÉCNICAS INSTRUCCIONALES

<p>Simposio</p> <p>Congreso</p> <p>Mesa Redonda</p> <p>Panel</p> <p>Entrevista Pública</p> <p>Entrevista Privada</p> <p>Diálogo o Debate Público</p> <p>Corrillos</p>	<p>Discusión de Grupo</p> <p>Sesiones de cuchicheo o diálogo simultáneo</p> <p>Phillips 66</p> <p>Rejilla</p> <p>Plenario o Foro</p> <p>Asamblea</p> <p>Seminario</p> <p>Conferencia Formal e Informal</p>	<p>Estudio de Casos</p> <p>Escenificación</p> <p>Tormenta de Ideas</p> <p>Diálogo frente al Público</p> <p>Demostración Ejecución</p> <p>Preguntas Exploratorias</p> <p>Juegos de Negocios</p> <p>Juegos Vivenciales</p>
---	--	--

TESIS CON
TALLA DE ORIGEN

ANEXO NO. 18

126

Naucalpan de Juárez a 30 de Septiembre de 1998

**MINUTA DE LA JUNTA DE LA
COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Siendo las 9:00 hrs. del día 30 de septiembre de 1998, se reunieron en el local de Alberto Culver de México, S.A. de C.V., ubicado en la calle de Alce Blanco No. 11, Fracc. Alce blanco, Naucalpan de Juárez, Estado de México, los integrantes de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en su Carácter de Propietarios por parte del Patrón y de los Trabajadores del centro de Trabajo arriba indicado, a efecto de llevar a cabo el recorrido mensual correspondiente al mes de Septiembre del año en curso a las instalaciones, equipos y demás lugares de trabajo, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y medio ambiente, relativo a la Constitución, registro y funcionamiento de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo.

A continuación se mencionan los cambios y mejoras realizadas en el mes de agosto del año en curso:

1. Se pusieron las ventilas del baño de hombres en Producción.
2. Las tarimas ya no se encuentran paradas ni fuera de su lugar.
3. Se solucionó el problema de la altura de las tarimas.
4. Se hizo una nueva distribución de los extintores.

A continuación se mencionan los cambios y mejoras necesarias para este mes en las diferentes áreas:

PRODUCCIÓN:

1. Quitar el Locker que se encuentra en el área del Horno de Ofertas (Mantenimiento).
2. Colocar protección a las cuatro máquinas engomadoras (Mantenimiento/Producción).
3. Cambiar o reparar las sillas que están en mal estado en la planta (Mantenimiento).

ALMACEN:

4. Sigue pendiente arreglar el piso antiderrapante, que se esta levantando (Mantenimiento).

COMEDOR:

5. En espera de remodelación total (Pendiente).

OFICINAS

6. En espera de remodelación total de la planta baja (se tiene planeado para Diciembre).

7. Poner cinta antiderrapante en la escalera de acceso al segundo piso (se hará con la remodelación en el mes de Diciembre).

ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN

Se acordó actualizar a los integrantes de la Comisión, con el objetivo de dar cumplimiento a lo que marca la norma correspondiente NOM-019-STPS-1993 22/10/97, relativa a la constitución, registro y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo. Se revisó la maquinaria, herramientas, equipo de protección laboral y las instalaciones del centro de trabajo.

A continuación, reunidos los integrantes de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, en la Sala de juntas de la propia empresa, y se acordó hacer del conocimiento de las autoridades competentes, de la empresa y de los trabajadores, el contenido de la presente acta, y no habiendo otro asunto que tratar, se dio por terminada la sesión.

REPRESENTANTES PATRONALES

ING. JUAN BARRIENTOS JACQUES
QFB. CARMEN ORDIERES SIERES
C. ELISA RICO AVALOS
C. LUIS ORTIZ SALAZAR
DR. JOSÉ HERNÁNDEZ ÁVILA

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

C. MA. ESTHER HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ
C. MA. DEL CARMEN GARCÍA JUÁREZ
C. APOLINAR ORDAZ ROCHA
C. JOSÉ A. MENA ZAMARRITA
C. PASTOR MIGUEL LUCAS FLORES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTA DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN DE
SEGURIDAD E HIGIENE

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: Alberto Culver de México, S.A. de C.V.

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: ACM-601104-CV8

REGISTRO PATRONAL DEL I.M.S.S.: 0060103181-0

DOMICILIO: Calle Alce Blanco No. 11
Fraccionamiento Industrial Alce Blanco
Naucalpan de Juárez, Edo. Méx.
C.P. 53370

TELÉFONO, FAX, CORREO ELECTRÓNICO: Tel: 560-19-55, 560-10-03,
fax: 373-45-06

RAMA O ACTIVIDAD ECONÓMICA: Compra, venta y fabricación de artículos de
Belleza y Tocado

FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: 14 de Octubre de 1998

NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA
O ESTABLECIMIENTO: 450

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DATOS DE LA COMISIÓN

COORDINADOR Lic. Gloria Quiroz Jiménez

SECRETARIO Sr. Apolinar Ordaz Rocha

VOCALES
Carmen Ordieres Sieres
Luis Ortiz Salazar
Rogelio Rojas Montes de Oca
Sandra Martínez

NÚMERO DE CENTROS DE TRABAJO EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN

DOMICILIO: Alce Blanco No. 11, Fracc. Ind. Alce Blanco,
Naucalpan, Edo. Méx.

RFC: ACM-601104-CV8

No. IMSS: 0060103181-0

FECHA DE INTEGRACIÓN: 14 de Octubre de 1998

NOMBRE REPRESENTANTE DEL PATRÓN: Gloria Quiroz Jiménez

NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE LOS
TRABAJADORES: Apolinar Ordaz Rocha

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INVITACIÓN

NOS ES GRATO COMUNICARLE QUE HA SIDO ELEGIDO PARA PARTICIPAR EN EL CURSO DE:

"PREVENCIÓN, CONTROL Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO"



QUE SE LLEVARA A CABO EL DIA:

Sabado 10 de Octubre
de: 8:30 a 14:00 hrs.

OBJETIVO:

Los participantes conocerán las acciones a seguir para prevenir y controlar un incendio, así como la utilización del equipo de protección personal y equipo de emergencia.

LUGAR:

Sala de Juntas L. Lavín, Alberto Culver

CONTENIDO TEMÁTICO:

- Formación de la Brigada contra incendio.
- Pérdidas en las industrias
- Química del Fuego
- Tetraedro del Fuego (NEPA.)
- Combustible, calor y combustión
- Métodos de propagación del fuego
- Métodos de eliminación del fuego
- Agentes extintores (cómo usarlos)
- Manejo del equipo contra incendio
- Cómo actuar ante un incendio
- Práctica manejo de extintores, mangueras, pitones o chiflones, etc.)

INSTRUCTOR:

Sr. Adolfo Guerrero

ES MUY IMPORTANTE TU ASISTENCIA

¡¡NO FALTES!!

*SE DARÁN CONSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN