



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE PSICOLOGIA
(AREA DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO)**

*2054
Sr. CAR Vn*

**LAS VENTAJAS DE LA SISTEMATIZACION EN LA
CAPACITACION**

**T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ADRIANA ESCALANTE MAC GREGOR**

**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA
DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA**

**ASESOR DE TESIS
LIC. CARLOS A. PENICHE LARA**

M-0034433

MEXICO, D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

T. Ps. 4309

DEDICATORIA

Para mi, el haber podido lograr esta meta, que es la elaboración de la tesis, es algo muy significativo en mi vida, pues, es el pensar que después de tantos años de estudio, de un largo camino, que debía de recorrer tanto con sus éxitos como con sus fracasos; Y ahora en el presente, poder desempeñarme como profesionista lo considero como una realización muy personal, más ésto nunca lo hubiese logrado yo sola. Se lo debo en gran parte a muchísima gente, gente que quiero y estimo, y me dió parte suya, ayudando a mi desarrollo durante la vida.

Que mas quisiera que poder nombrar a cada una de estas personas, mas creo que no terminaria nunca. Pero a cada una de ellas, - con las cuales he convivido y me ha dejado una semillita para mi bien, se lo agradezco profundamente.

Mas me gustaría hacer referencia, sobre personas muy especiales para mi:

Ante todo dedico este trabajo a mis padres Julio y Mary, por haber sido el timón que ha guiado mi vida, por ser los ejemplos - que desde niña he seguido, por haberme querido siempre tanto, dando como un bello resultado mi felicidad y esta gran satisfacción.

Por ser parte de mis vivencias, con todo cariño a mis hermanos, Mayra, Julio, Roberto y Laura, a mis cuñados, sobrinos y amigos.

Con gran admiración a mis profesores, de la facultad de Psicología, U.N.A.M. En especial agradezco la asesoría del Lic. Carlos Peniche Lara. (En recuerdo a la Lic. Irene Ruiz).

Al Servicio Nacional A.R.M.O., en donde me inicié como profesionalista, dando mis primeros pasos hacia la función de Capacitación y adiestramiento.

A Rovilan S.A., que me dió la libertad para desarrollar mis conocimientos en el area de capacitación y adiestramiento. Con respeto y agradecimiento a los directores y al personal que en ella laboran, en particular al Lic. Roberto Lopez; pues gracias a todos ellos, se pudo lograr este trabajo.

Y siendo ahora mi presente y futuro, lo mas importante de mi vida. Dedico con todo mi amor, éste trabajo a Humberto Patiño, por ser el compañero de mi vida y hacerme tan feliz, por sus maravillosos consejos y gran apoyo durante mi formación y realización profesional. Y como resultado de este gran amor tambien dedico este logro: A esa bebida tan linda, que es tan grande en amor e ilusión y adoro con toda mi alma.... Samanta.

A todos ...GRACIAS.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
I.- ANTECEDENTES	
-Importancia de la capacitación.....	3
-Marco legal de la capacitación.....	6
-Comision mixta de capacitación.....	10
-Descripción de la Empresa.....	12
-Bibliografía.....	18
II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
-En forma descriptiva.....	20
-Hipotesis de trabajo.....	21
-Bibliografía.....	22
III.- MODELO DE SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	
-Sistema de capacitación y adiestramiento A.R.M.O.....	23
-Bibliografía.....	25
IV.- PROCEDIMIENTO.....	26
-Planificación de la función de capacitación.....	27
-Detección de necesidades de capacitación.....	29
-Elaboración de planes de capacitación y programas.....	38
-Habilitar la función de capacitación y adiestramiento....	42
-Ejecutar la función de capacitación y adiestramiento....	43
-Evaluación de la función de capacitación.....	44
-Validez y confiabilidad.....	51
-Bibliografía.....	53
V.- RESULTADOS.....	56
-Gráficas.....	57
-Jerarquización de los cursos.....	62
-Resultados de la pre-post evaluaciones de cursos.....	64
-Análisis costo-beneficio.....	68
-Síntesis de resultados.....	73

	PAGINA
VI.- CONCLUSIONES.....	75
VII.- SUGERENCIAS.....	77
GLOSARIO.....	79
BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	82
 ANEXO I	
Principales disposiciones legales.....	84
 ANEXO II	
Registro de la comisión mixta de capacitación.....	88
 ANEXO III	
Políticas internas de capacitación.....	96
 ANEXO IV	
Objetivos generales de Rovilan S. A.....	99
 ANEXO V	
Perfiles de puesto.....	101
 ANEXO VI	
Listas de verificación.....	105
 ANEXO VII	
Inventario de habilidades.....	114
 ANEXO VIII	
Registro de planes y programas de capacitación.....	117
 ANEXO IX	
Matrices generales.....	122
 ANEXO X	
Programación de cursos.....	128
 ANEXO XI	
Formatos de las pre-post pruebas.....	131
 ANEXO XII	
Formato del cuestionario de reacción.....	134

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

En muchas empresas no se logran las metas que se fijan los directivos, a veces por falta de instalaciones y maquinaria, pero en muchas ocasiones es por no tomar en cuenta o no darle la importancia necesaria al factor humano.

Y como consecuencia, se tiene que los empleados "aprenden" en forma desorganizada y estos tienen deficiencias en las funciones que les otorga la empresa. Y como no se obtienen las ganancias planeadas o se llega a perder, ya sea en descomposición de la maquinaria ó por un exceso en el desperdicio de materias primas, etc.

Es por esto y muchas otras causas mas, que se le debe considerar a la capacitación y adiestramiento, como una función de gran importancia en todo ámbito laboral.

El modelo de sistema de capacitación y adiestramiento del Servicio Nacional A.R.M.O.*, fué, el utilizado en este trabajo por considerarlo aplicable a cualquier escenario laboral, porque demuestra desde una planificación que debe existir en cualquier empresa, para poder -- iniciar con la función de capacitación y adiestramiento y terminando -- con la evaluación que es el último paso del sistema.

*El Servicio Nacional A.R.M.O. fué constituido, por el gobierno del Estado de México y la Organización de las Naciones Unidas, siendo su objetivo el de apoyar y asesorar las empresas en la formación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Dentro de este trabajo, se irán viendo paulatinamente cada uno de los subsistemas, no solamente en forma teórica, sino su aplicación dentro de una empresa.

De antemano no quiero decir, que este modelo de sistema de capacitación y adiestramiento del Servicio Nacional A.R.M.O. sea considerado como el mejor, ni tampoco trato de realizar comparaciones con otros modelos. Simplemente, les doy a conocer la labor desempeñada en el lapso de año y medio y las ventajas que se obtuvieron en la función de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa - textil.

Deseo hacer una nota aclaratoria acerca del título de la tesis, aunque el nombre que esta en la portada es:
"Las ventajas de la sistematización en la capacitación"., engloba - también al termino adiestramiento dentro de este trabajo, pues la definición utilizada de adiestramiento en el Sistema Nacional A.R.M.O. es diferente a la definición del termino capacitación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

"La capacitación y el adiestramiento se han venido dando desde que existe el hombre en la tierra (los padres enseñaban a sus hijos sus actividades). Hoy en día, las grandes y pequeñas organizaciones, requieren de actividades que permitan aprovechar mas los servicios de las personas que trabajan en la misma. De ahí que surja la necesidad de diseñar ó formular, todo un sistema concreto de elementos que contribuyan al logro de dicho objetivo." (1)

Por lo que es importante mencionar que " Uno de los factores esenciales con que siempre ha contado el proceso de la producción es el personal humano. La capacitación integral y el desarrollo de todos los recursos que el factor "hombre" - representa en las empresas y por ende en la economía de un país, es una de las tareas mas importantes en el mundo moderno, y de las que han logrado mayores avances en las últimas décadas". (2)

"Uno de los problemas que han surgido en este proceso es cuando las organizaciones que no cuentan con actividades de entrenamiento dirigidas, estan simplemente, dejando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca.

Este procedimiento es desorganizado y, por lo tanto -- fortuito. Mediante entrenamiento dirigido, la empresa tiene la oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles a ella y al empleado mismo". (3)

"Y día a día conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente se vuelve mas crítica la necesidad de un desempeño eficiente en las labores asignadas, no solamente - para lograr mayor eficiencia en la organización sino también para lograr mayor satisfacción de los empleados considerados individualmente. Hemos llegado a aprender que, lo que es benéfico para la organización lo es también a largo plazo para - la gente". (4)

También como otro beneficio, podemos considerar, que:

" Mediante el desarrollo de los empleados actuales el departamento de personal reduce la dependencia, que tiene la compañía de la contratación de nuevos empleados. Si se desarrolla en forma adecuada a los trabajadores, las vacantes de empleo - que se descubren mediante la planeación de los recursos humanos, tienen mayores probabilidades de cubrirse desde el interior. Además, los ascensos y las transferencias, les demuestran a los empleados que tienen carrera laboral en la compañía y no solo un empleo. El patrón se beneficia al tener mayor continuidad en las operaciones, así como los empleados se sienten con un mayor compromiso para con la empresa." (9)

Por lo cual podemos decir, que, algunas de las ventajas -- conlleva a la capacitación y al adiestramiento son, para:

- 1) LOS EMPLEADOS.- Son mas aptos para su puesto de trabajo u otro diferente, son mas eficientes, estan mas motivados para trabajar, tienen seguridad en sus tareas, pueden tener promociones y por lo tanto aumento salarial, sube su nivel de vida, tienen mayor oportunidad de desarrollo.
- 2) LA EMPRESA.- Mayor producción, cumplimiento de sus metas, -- ampliación en su mercado, mejora en la calidad del producto, menor desperdicio de materiales, tener laborando personal motivado, bajar el nivel de problemas interpersonales, poder - ampliar el capital de la empresa, competir con otras empresas del mismo ramo.
- 3) EL PAIS.- Mayor desarrollo productivo, llegar a competir con los mercados nacional e internacionalmente, tener mayor exportación, ser un país desarrollado.

Hay muchos empleados que creen no necesitar capacitación pero algo que debemos tener siempre presente es que "los avances tecnológicos pueden causar, que muchas habilidades se vuelvan obsoletas, además el progreso de un individuo dentro de una organización hacia nuevos niveles de responsabilidad, requiere continuamente nuevas habilidades y conocimientos de administración y dirección". (5)

Y por consecuencia "las diferencias entre individuos que integran las organizaciones y a su vez el cambio característico por su desarrollo, es imprescindible adecuar las características, habilidades del elemento humano, con los requisitos de las tareas que actualmente está desempeñando ó con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento". (6)

"Es por ésto, que las personas mas satisfechas con su trabajo, son aquellas que utilizan al maximo sus habilidades, para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones.

A su vez que toda empresa para lograr sus objetivos, requiere del mejor aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y técnicos" (7)

"Entonces, es evidente que la capacitación puede tener beneficios durante toda la carrera laboral, ayudando a los aprendices a desarrollarse para responsabilidades futuras. La capacitación ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Es posible que el modo mas simple de resumir los beneficios de la capacitación, sea, considerarlo como una inversión que hace la organización en sus empleados. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás empleados " (8)

Uno de los puntos mas importantes que debe tomar en cuenta el responsable de capacitación en lo que se refiere al marco legal, es en primera instancia, la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123, apartado "A" fracción XIII, que establece:

"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, metodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".(10)

Y por consiguiente es recomendable estudiar la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos y reglamentos sobre capacitación y adiestramiento, ya que es necesario conocer a detalle cuáles son las obligaciones así, como sus derechos, tanto del trabajador como del empresario, en lo que a esta materia respecta.

Y así en el momento en que se suscite alguna observación, problema o una simple duda, en este aspecto legal, pueda resolverlo -- sin dificultad.

Ahora se hará un poco de historia, sobre el como se tomó a la capacitación y adiestramiento como un factor legal para todas las empresas

ORGANIZACION NACIONAL DEL TRABAJO (OIT).

" Se estructuran tres organos principales:

- Conferencia internacional del trabajo.-

Su fin es formular recomendaciones y convenios internacionales del trabajo, así como verificar la manera, en que los estados miembros aplican los convenios ratificados de elegir a los miembros del consejo administrativo y manejar el presupuesto de la OIT.

- Consejo de administración.-

Constituido como el organo ejecutivo, realizando tres sesiones -- anuales para determinar la política general y el programa de la -- OIT.

- Oficina internacional del trabajo.-

Es la Secretaría de la OIT, su sede esta en ginebra

Acciones de la OIT sobre formación profesional.-

Las frecuentes actividades dentro de este contexto de la OIT se encuentran representadas fundamentalmente, tanto en la formulación, como convenios y resoluciones, como se verán las siguientes en interes solamente para este trabajo:

1. Recomendación No. 57, Sobre la formación profesional, 1939.
2. Recomendación No. 60, sobre el aprendizaje, 1939.
3. Recomendación No. 87, sobre la orientación profesional, 1949.
4. Recomendación No. 88, sobre la formación profesional de adultos 1950.
- 5.-Recomendación No. 117. sobre la formación profesional, 1967.
6. Resolución sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1966.

Resumen breve de las recomendaciones y resoluciones anteriores.-

Designa todos los modos de formación que permitan adquirir - ó desarrollar técnicos o profesionales ya sea que se proporcione esta información en la escuela ó en el lugar de trabajo, se habla también de establecer una organización general para las distintas acciones de cada una de las entidades.

Preparación pre-profesional.- Es el tener un programa de enseñanza-obligatoria, con una duración mínima de un año y se comenzará antes de los 13 años de edad.

Enseñanza técnica-profesional.- Que cada país dispusiera de escuelas profesionales y técnicas cuyas características y operaciones estuvieran determinadas en función de las condiciones socio-económicas correspondientes.

También se trató de que debería haber una formación antes de entrar a un empleo y durante el empleo.- Siendo el horario de tiempo completo, si las condiciones del mismo no permitían el desarrollo de un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje; así pudiéndose abarcar también el ambiente de trabajo y la práctica del mismo.

Siendo uno de los puntos más importantes, el señalamiento de -- que todos los trabajadores, independiente, de haber o no recibido una preparación "para el trabajo" dentro de la jornada normal del trabajo correspondiente, cursos que les proporcionarán la posibilidad de ampliar sus conocimientos técnicos y profesionales.

Deberían formarse comisiones consultivas, locales, regionales e

internacionales, para la realización de las actividades requeridas dentro de el contexto de la preparación de trabajadores. Al igual se deberían realizar intercambios de las personas que hubieren concluido su preparación, así como los certificados que se le diesen deben estar basados en sistemas uniformes de evaluación para las distintas ocupaciones y tener una validez nacional.

Las personas encargadas de impartir los cursos deberán estar plenamente calificadas en sus conocimientos, tanto técnicos como teóricos, sobre la rama de actividad en que proporcionarán la formación, así como el recibir una preparación para el desarrollo de sus capacidades pedagógicas y en caso de ser necesario, de su cultura general.

También se recomendaba que debería existir una formación para preparar ó readaptar a una persona que ejerciera un empleo, fué o no por primera vez, considerando también las promociones en cualquier otro puesto, incluyéndose la enseñanza general, profesional y técnica necesaria para ese fin.

En cuanto a las resoluciones abarcaron los temas sobre:

- El papel de los empleados en los programas para llevar la productividad.
- Desarrollo de la mano de obra y el perfeccionamiento del personal de dirección.
- Formación profesional y el empleo en los jóvenes campesinos.
- Planificación de la mano de obra y la política del empleo.
- Programa de empleos y calificaciones técnicas.
- Ejecución del plan de desarrollo de recursos humanos. "(11).

UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Desde el año de 1978 fué formada UCECA. como un mecanismo descentralizado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual tenía como función asesorar y vigilar que todas las empresas cumplieren con el requisito de capacitación y adiestramiento.

Y así funcionó hasta el año de 1983, transformándose de un mecanismo descentralizado a formar parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conociéndose sus funciones como las mismas de cuando era Unidad Coordinadora de empleo capacitación y adiestramiento.

Y desde entonces (1978) se considera a la capacitación y adies tramiento de personal como un requisito legal que debe ser cubierto por toda empresa ante la STyPS, pues de no cumplirse con este requi sito, se impondrá una sanción como lo marca el título 16, artículo-994;IV..."de 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón -- que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132.

La multa se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello."(12)

En el anexo No. 1 se le presenta una síntesis , sobre las prin cipales disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento, con el fin de que esta le sirva como una guía temática, en el momento en el que necesite saber a que se refiere un artículo en particular.

COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Es necesario que se considere a la capacitación como una responsabilidad compartida, tanto de parte de los empleados - y de parte de los empresarios ó directivos que en ella laboran.

Es por eso que se debe formar en toda empresa, una comisión mixta de capacitación y adiestramiento (COMCA).

" Una COMCA es un grupo de personas que representan parte al empleado y parte a los empresarios en aquellas actividades dirigidas a capacitación y adiestramiento." (13)

Se debe integrar para garantizar que las actividades de capacitación y adiestramiento se lleven a cabo, y que beneficien tanto a los empresarios como a los empleados.

SUS FUNCIONES SON:

- " Vigilar la instrumentación y operación del sistema de capacitación y adiestramiento de la empresa.
- Sugerir mejoras al sistema de capacitación y adiestramiento.
- Aprobar o sugerir modificaciones según sea el caso de los planes y programas de adiestramiento.
- Examinar y acreditar las Constancias de habilidades laborales, en el caso en que marca el artículo 153-V.
- Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales". (14)

Esta COMCA esta integrada por cinco representantes patronales y cinco representantes sindicales. (en el caso específico de Rovilan, por el numero de empleados que en esta laboran).

Los requisitos indispensables para pertenecer a esta son:

- "- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Tener buena conducta.

Para el empleado además:

- Ser trabajador de la empresa.
- Sea designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del contrato colectivo.
- Aquellos otros que acuerden los empleados.

Para representantes del patrón:

- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.(15)

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento constituida en Rovilan S.A. fué integrada el:

20 de SEPTIEMBRE DE 1984.

Con una duración de dos años, siendo registrada el día:

29 de ENERO DE 1985.

Las bases generales de la COMCA de Rovilan sobre las que funciona la empresa, las podrá localizar en el anexo No.2 El cual se refiere a la documentación presentada, ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, así como su registro dado por esta, a la misma.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

ROVILAN S.A. DE C.V. , es una Empresa dedicada a la producción textil, tanto lana como fibras artificiales. Estos productos por ser de gran variedad y de caracter básico, son sin duda, importantes para el desarrollo económico del país y para la satisfacción de las necesidades de nuestra sociedad.

En el año de 1949, fué fundada la Empresa Tejidos y Acabados de Lana S.A. DE C.V., dedicada también a la rama textil y para 1978, cambia de propietarios así como su razón social, siendo desde entonces "ROVILAN S.A. DE C.V.".

Rovilan forma parte, del "Grupo Industrial Rovitex". S.A. Dedicado desde la hilatura hasta la venta de tela; la mayor parte de las Empresas de este grupo se encuentran en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.

De 1979 a 1983, la Empresa, por su gran desarrollo durante estos años, tiene la oportunidad de ofrecer mejor tecnología y maquinaria para una producción superior, tanto en cantidad como en calidad y variedad de estampados.

Y esto es consecuencia de la conjugación de los recursos técnicos y económicos con el mas importante..... el recurso humano.

El futuro nos presenta nuevos retos, para los cuales la integración, colaboración y coordinación de todos los recursos de la Empresa, hacia un objetivo común, son la base para lograr mejores resultados como hombres y como Empresa.

Y es para 1984, cuando comienza la Capacitación y Adiestramiento en una forma sistemática, compartiendo las metas de la Compañía.

Obteniendo el apoyo de los directores de la compañía y por lo tanto de todo el personal, se fué realizando poco a poco esta actividad, así dando como resultado, bases de mucha importancia para realizar la capacitación y adiestramiento, los directivos, se convencieron que era un fuerte apoyo para poder cumplir en gran parte nuestras metas de producción, así como la satisfacción personal en cada empleado que colabora con nosotros.

Es desde ese entonces que ha tenido un gran auge la capacitación en la Empresa.

Y Actualmente forma parte de la Empresa Rovilan S.A. , gente de calidad que conoce su trabajo y tiene la voluntad y el deseo de ser mejores, con directivos que tienen confianza en el futuro de la compañía.

El numero de personal que actualmente labora en la empresa es de 324 empleados en total, siendo 312 hombres y 12 mujeres. (esta fecha esta dada hasta febrero de 1985). así mismo son: 70 personas de empleados de confianza y 242 empleados sindicalizados.

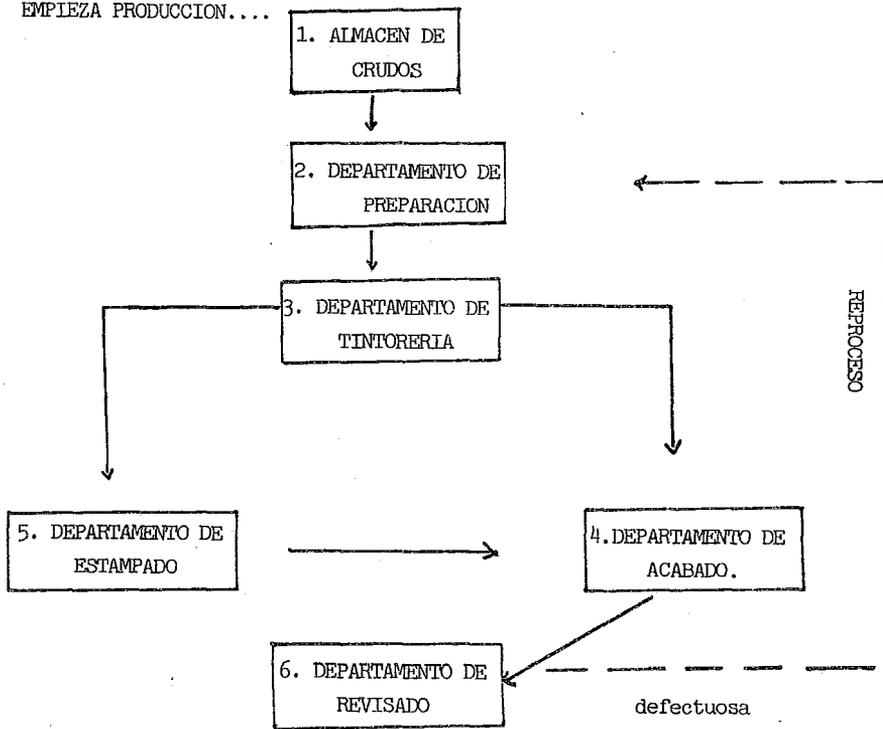
En seguida podrá usted observar, el procedimiento que actualmente se lleva a cabo en la producción de telas. Para que conozca el orden de los departamentos, por donde debe pasar la tela, así - como los departamentos que auxilian a esta labor.

Así mismo presento el organigrama de las oficinas administrativas para conocer los puestos existentes en esta.

PROCEDIMIENTO DE TELAS

PLANTA

EMPLEZA PRODUCCION....



....TERMINA LA PRODUCCION.

A) LABORATORIO

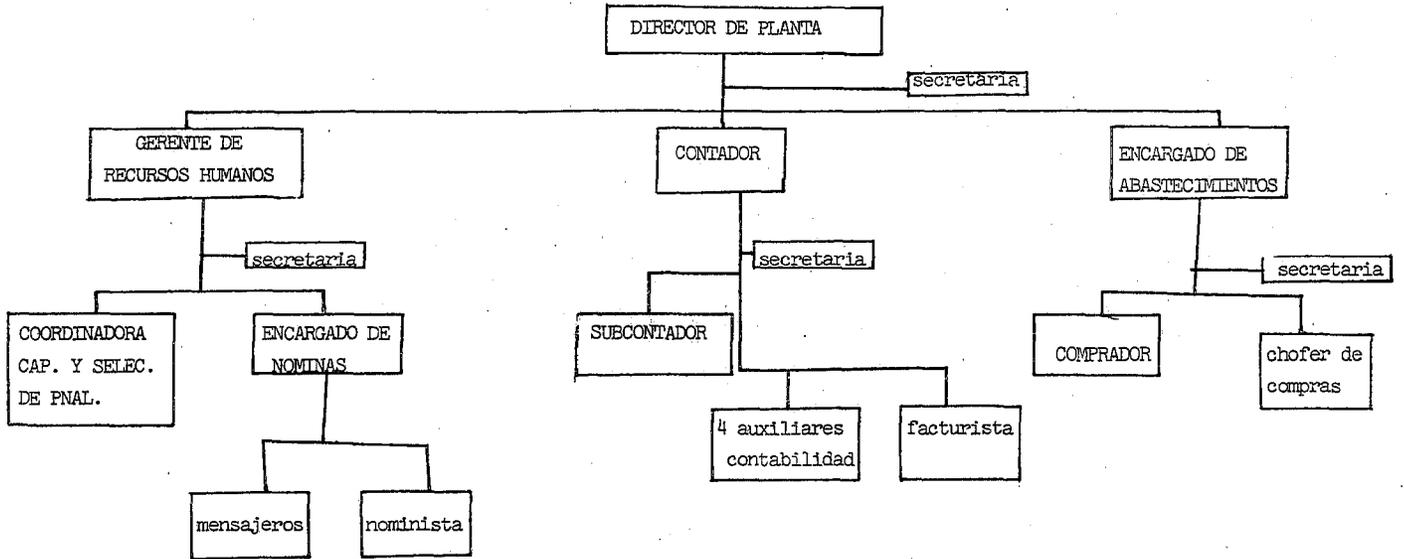
ALMACEN DE ANILINAS Y PROD. QUIM.

ALMACEN DE REFACCIONES

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA.

PROGRAMACION Y CONTROL

OFICINAS ADMINISTRATIVAS



En el anexo No. 3 se le presentan las políticas elaboradas y autorizadas, que se deberán seguir en la compañía, para un mejor aprovechamiento de las actividades que se realizan en capacitación y adiestramiento.

(Cabe mencionar, que toda esta información fué elaborada -- por una sola persona, y se incluye en esta parte por corresponder a la parte de antecedentes, pero son los resultados, arrojados del subsistema de planeación de la función de capacitación y adiestramiento.)

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Valencia, A.J.A. Evaluación de la capacitación. México: INET, cuaderno 16, 1982. pag.17.
- 2.- Valencia, A.J.A. op.cit. pag. 18.
- 3.- Craig, R., Bittel, L. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana, 1981. pag.9.
- 4.- Craig, R., Bittel,L., op.cit. pag. 10.
- 5.- Craig, R., Bittel, L., op. cit. pag. 10.
- 6.- Arias, G.F. Administración de recursos humanos. México: Trillas, - 1976. pag. 320.
- 7.- Arias, G.F., op.cit. pag 321.
- 8.- Werther, W.B., Davis, K. Capacitación y desarrollo, dirección de personal y recursos humanos. México: Mc graw Hill, 1982, pag 205.
- 9.- Werther, W.B., Davis, K. op.cit. pag. 206.
- 10.- Castellanos, F. Victoria Eugenia. Políticas a seguir en la formación profesional en México. Una propuesta formal. Tesis, inédita,- para optar por el título de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autonoma de México, 1985. pag 17.
- 11.- Castellanos, F. Victoria Eugenia., op. cit. pag 71.

- 12.- Unidad técnica de consultoría. Seminario de orientación a comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1981 (Documento sobre principales disposiciones de la ley federal del trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento), pag. 17.
- 13.- Unidad técnica de consultoría., op.cit. (documento de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento). pag 2.
- 14.- Unidad técnica de consultoría., op. cit. pag 3.
- 15.- Unidad técnica de consultoría., op. .cit. pag. 4.

C A P I T U L O II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos de los obstáculos con los cuales nos enfrentamos en las empresas, al llevarse a cabo la función de capacitación y adiestramiento, pueden ser:

- Que se toma a la capacitación y adiestramiento como una imposición de la Ley Federal del Trabajo, y por lo tanto solo se cubren aquellos requerimientos - señalados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, como por ejemplo: ésta obliga a las empresas a impartir cursos de capacitación y por este motivo se puede descuidar la realización de una detección de necesidades reales.
- Considerarla como un gasto que realiza la compañía (sin obtener beneficio), - con respecto a los resultados obtenidos por cada area o departamento, puesto que no es elaborado el analisis costo- beneficio.

Se piensa que el personal de la empresa solo esta perdiendo el tiempo, porque en muchas ocasiones no se mide el desempeño del empleado despues de haber -- tomado el curso de capacitación.

Así mismo, al no realizar una sistematización, en lo que respecta a esta- materia tenemos que:

" El adiestramiento convencional, consiste en rodear de aprendices al empleado que "domine" la actividad, quien generalmente no posee la preparación adecuada para facilitar la adquisición de conocimientos, y el desarrollo de habilidades que requiere la actividad, en estas condiciones el aprendizaje es tardado, se desperdician materiales y frecuentemente se deterioran las herramientas y ma- quinaria, además, el que aprende adquiere también, las deficiencias de sus pro- fesores. Esta forma de adiestramiento y capacitación no sistematizada, origina que los objetivos organizacionales no se logren en su totalidad, o que cueste- esfuerzo, tiempo y dinero el alcanzarlos.

En otros casos se parte de bases supuestas y falsas, sin identificar las- necesidades de adiestramiento y capacitación y por lo tanto todo lo que se ha- ce a continuación, por bien hecho que esté, no contribuye a incrementar la efi- ciencia del personal". (1)

"Y los empleados que asisten a eventos de adiestramiento y capacitación, - no tienen oportunidad de utilizar sus conocimientos ó habilidades aprendidas. Y en la empresa no se resuelve algun problema, de lo contrario se desperdician de esta manera los recursos destinados a la capacitación y adiestramiento.

Es por eso que la ausencia de capacitación y adiestramiento sistemático - en las organizaciones, originan un desperdicio de recursos de toda indole y --

con seguridad, los objetivos de las organizaciones, no se logran".(2)

Por lo tanto, podríamos decir que un número considerable de empresas no - llevan a cabo planes y programas de adiestramiento y capacitación realmente -- útiles debido a que:

- La acción realizada de capacitación y adiestramiento, carece de una adecuada organización administrativa, pues aparece aislada y no como una función necesaria y útil para las actividades de la organización.

-El adiestramiento y la capacitación se realizan en forma empírica, no se realizan planes y programas dirigidos a satisfacer las necesidades reales de los-trabajadores y de la empresa.

Es por eso que toda empresa ó institución, requiere para lograr sus objetivos, sistematizar sus actividades, y para ello establecer una serie de funciones, como son el caso de una organización industrial :dirección, suministro, financiamiento, mercadeo, etc.."(3) con las que facilita la administración eficiente de los recursos con los que dispone. Tal es el caso de capacitación y - adiestramiento dentro de la empresa Rovilan S.A.

Es por eso que tenemos como fin, que se obtengan los resultados deseados, desde el punto de vista de cantidad, calidad y oportunidad.

Hipotesis de trabajo:

Si en Rovilan S.A. de C.V., obtenemos beneficios concretos en el area de producción, como son:

- El incrementar el metraje de tela al día.
- Que exista un ahorro en el desperdicio de materia prima.
- Que el personal de la empresa tenga la oportunidad de rotar de puesto, puesto-que se le capacita en todas las actividades de su departamento.

Y si además, referentemente al area de relaciones interpersonales existen resultados tales como:

- Cooperación: El apoyarse mutuamente en las cargas de trabajo.
- Que existan convivios fuera del trabajo, como dias de campo, fiestas, partidos de competencia.
- Que se realicen trabajos en equipo: Como el realizar alguna actividad del de--partamento entre todos los miembros de éste.

Entonces al verificar el cumplimiento de estos indicadores, podremos confirmar-que si existen ventajas al sistematizar a la capacitación y adiestramiento del-personal.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Unidad técnica de consultoría. Curso Planificación de la función de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), - 1979. pag. 5.
- 2.- Unidad técnica de consultoría., op. cit. pag. 6.
- 3.- Unidad técnica de consultoría. Seminario de orientación a comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1981. (documento a comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento). pag. 3.

C A P I T U L O I I I
MODELO DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y
ADLESTRAMIENTO ARMO.

MODELO DE SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El modelo de sistema de capacitación y adiestramiento es la base de este trabajo, (Este modelo es un producto de las experiencias de ARMO).

Es necesario sistematizar las actividades, para poder -- cumplir con las metas de una empresa.

" Los recursos tanto materiales como financieros y humanos, son por igual indispensables e importantes, pero no siempre se consideran así y, es práctica común que se planifiquen preferentemente, el aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, aplicándose criterios y principios que procuren la correcta interrelación, entre las funciones que emplean los recursos antes mencionados". (1)

" El recurso humano, entonces, también debe de ser adecuadamente administrado, es decir, debe de ser atendido y canalizado, analizándose de una manera confiable las desviaciones -- que presenta en su desempeño laboral, programándose y ejecutándose todas aquellas tareas y actividades que coadyuvan a disminuir o eliminar esas desviaciones que se presentan y que obstaculizan el logro de los distintos fines, metas, propósitos y objetivos que la organización tiene. Estas actividades dirigidas al recurso humano deben ser planeadas y organizadas de manera cuidadosa, al igual que se hace con los otros recursos.

Y no sólo debe realizarse con el recurso humano, debe también controlarse de manera sistemática, todas aquellas acciones dirigidas a este factor humano.

Es fundamental, entonces, conocer las ventajas que representa el adiestramiento y la capacitación, y no verlos como un compromiso que ha impuesto la Ley Federal del Trabajo ó como un gasto ó pérdida de tiempo". (2)

" Decimos entonces que un sistema de capacitación y adiestramiento, es un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito ó función común que debe tener:

- Definidos sus objetivos.
- Determinadas sus actividades. y clasificadas sus tareas en -- grupos afines.
- Una comunicación interna entre los subsistemas que resulten,-
- Los propósitos de las actividades de cada subsistema de capacitación y adiestramiento.

El sistema de capacitación y adiestramiento, incluye los siguientes subsistemas:

- I. PLANIFICAR LA FUNCION CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- II. DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- III. ELABORAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- IV. HABILITAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- V. EJECUTAR LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- VI. EVALUAR EL SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (3)

Los cuales se iran viendo paulatinamente, en el capitulo del procedimiento.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Unidad técnica de consultoría. Seminario de orientación a comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito) 1981. (documento Sistema de capacitación y adiestramiento) pag. 2.
- 2.- Unidad técnica de consultoría. op. cit. pag. 3.
- 3.- Unidad técnica de consultoría. op. cit. pag. 6.

CAPITULO IV
PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

En este capítulo se hablará de cada uno de los subsistemas y sobre lo que se realizó en cada uno de estos.

Más cabe mencionar que este estudio abarca un período de el mes de Julio de 1984 a Diciembre de 1985.

Se tuvo un total de 172 empleados capacitados y/o adiestrados existiendo un total de 324 empleados en Rovilan S.A. de C.V. entre personal sindicalizado y de confianza.

Se impartieron 12 cursos entre los de conocimientos técnicos y de Relaciones Humanas, así como se obtuvo un total de horas de instrucción de 302 , en ese año de 1985.

Todos los instructores, fueron en esta etapa internos, habiendo sido de antemano impartido el curso de Formación de Instructores.

PLANIFICACION DE LA FUNCION CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Es necesario antes de empezara realizar cualquier actividad de capacitación y adiestramiento, que identifiquemos - el marco de referencia interno y externo, es decir, necesitamos conocer toda la información sobre lo que se ha hecho dentro y fuera de la empresa referido a capacitación y adiestramiento.

" Marco de referencia externo.- Se refiere a todo lo -- existente en materia legal con respecto a las materias de - adiestramiento y capacitación. Dispuesto en la Ley Federal - del Trabajo . (Lo puede localizar en el capítulo 1 y anexo 1)

"Marco de referencia interno.- Se refiere a todos aquellos acuerdos, planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan realizado dentro de la organización hasta el momento actual".(1).

Siendo el primer subsistema del modelo de sistema de capacitación y adiestramiento de ARMO, sus elementos son:

- "Establecer los objetivos y políticas de capacitación y -- adiestramiento. Son el fin último que se desea obtener por medio de la función de capacitación y adiestramiento. (Anexo 4). Las políticas son un conjunto de principios que normarán todas las actividades de adiestramiento y capacitación.

- Definir las metas que se desean alcanzar por medio de esta función.- Son aquellos indicios, niveles o funciones que la - empresa pretende alcanzar dentro de cada area, sección o departamento. Que abarque el plan de un período determinado.

- Definir las actividades para el logro de las metas propuestas.- Basicamente serán los demas subsistemas del sistema de capacitación y adiestramiento.

- Determinar los recursos necesarios para implantar la función se definen los recursos humanos, materiales y económicos, requeridos para integrar un grupo de trabajo responsable en esta función.

-Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar las actividades.

Los controles que se establezcan deberán proporcionar información acerca del avance de las diferentes etapas en lo que se refiere - al tiempo de ejecución de cada uno de ellos."(2)

La información que fué obtenida cuando se realizó este subsistema la puede localizar en el capítulo de antecedentes.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (DNAC).

"La DNAC es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación y adiestramiento tales como, cursos conferencias, etc." (3)

Siendo una parte del sistema que permite que el adiestramiento y la capacitación se realicen como una función eficaz dentro de cualquier tipo de empresa o institución.

Antes de definir DNAC, se debe definir lo que es necesidad de adiestramiento y capacitación:

- "La diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona". (4)

Los objetivos de un puesto de trabajo establecerían "lo que se debe lograr" tanto que el desempeño de las personas nos informarían de "lo que se hace". referido a las necesidades de capacitación y adiestramiento por falta de entrenamiento, conocimientos, habilidades o actitudes.

La UCECA señala "enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos dá la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..." Boydell, que refiere a la necesidad a la operación de un sistema, el cual puede ser un organismo, una empresa, una persona, un mecanismo.

...Entonces al hablar de necesidades de capacitación, en este sentido UCECA lo plantea así: " Se puede decir que estas se refieren a carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización." (5)

Ahora en lo que se refiere al concepto de capacitación y adiestramiento.- tomamos en cuenta el que nos dá ARMO:

- ADIESTRAMIENTO.- Es el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para el alcance de los objetivos de su puesto de trabajo.

- CAPACITACION.- Es el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle -- actitudes, para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. (6)

Teniendo en cuenta, los conceptos anteriores podemos definir como DNAC: "Que es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en los objetivos de un puesto de trabajo y los que una persona tiene". (7)

Mendoza Nuñez lo explica como:

" La DNAC, debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja". (8)

Esta debe proporcionar informaciones que podamos utilizar para la elaboración del objetivo de aprendizaje de los eventos que son especificados al elaborar el programa de capacitación y adiestramiento.

Los elementos que constituyen a la DNAC son:

- 1.- Elaborar las descripciones de puesto. (en este caso perfiles de puesto).
- 2.- Medir el desempeño de las personas que ocupan esos puestos y determinar las causas del porque no se cumplen con las metas de su puesto ya sea por -- capacitación y adiestramiento o alguna otra situación laboral.
- 3.- Elaborar el listado o conglomerado de datos (graficas que se encuentran en el capítulo de resultados). (9)

El plan para la DNAC es una guía que permite ejecutar las acciones pertinentes de una manera organizada, y en forma secuencial, para llegar a los -- resultados previstos, este plan consta de:

- a) Los objetivos ó resultados que se obtendrán al termino de la DNAC.
- b) Actividades técnicas e instrumentos que se utilizarán para la DNAC.
- c) Instrumentos de control para este subsistema.
- d) Personal que puede ser recurso para que dé adiestramiento y capacitación.
- e) Problemas de una sección ó persona que afecta a otros. (10)

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, debe proporcionar informaciones que podamos utilizar para la elaboración de objetivos de aprendizaje de los eventos que son especificados al elaborar el programa de adiestramiento y capacitación". (11)

Mendoza define, dos tipos de necesidades, las manifiestas y las encubiertas, siendo las primeras:

- El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramienta, métodos de trabajo y procedimiento, establecimiento de nuevos estándares de actuación". (12)

- "Por otro lado, las necesidades encubiertas, se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos de trabajo y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimiento, habilidades y actitudes" (13)

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.-

...Desde el punto de vista administrativo, se entiende por técnica a el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor ... (14)

- La entrevista se utilizó para recabar la información acerca de los perfiles de puesto de toda la empresa, los entrevistados fueron:

- Director de la planta.
- Gerente de la Planta.
- Gerente de programación y control.
- Director de mantenimiento.
- Supervisor del departamento de acabado.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente administrativo.
- Subgerente de abastecimientos.

La entrevista fué de tipo abierto.- Se plantearon solo algunos aspectos acerca de los cuales, el sujeto puede ampliar la información, de modo que éste habla la mayor parte del tiempo de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer algunas observaciones o a plantear otros aspectos.

- Tipo de aplicación: individual.

(Un ejemplo de los perfiles de puesto lo puede localizar en el anexo 5)

TECNICAS UTILIZADAS PARA D.N.A.C.

"- Lista de verificación: Esta consiste en que uno o varios sujetos, dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca en los lugares donde se le indica. En este caso su opinión es expresada para conocer que tanta habilidad creen tener o cuanto saben sobre las actividades de su departamento, así como el conocer su opinión acerca de su ambiente de trabajo social, con dos opciones a elegir, marcando con una "X" la opción -- preferida.

El tipo de esta lista de verificación fué de forma simple: solo se le solicitó a los sujetos registrar marcas, comunmente "X".

- Tipo de aplicación: Colectiva
- Destinatarios: Titulares de los puestos que se investigaron desde el nivel de ayudante de obrero hasta el supervisor o jefe de departamento.
- Procedimiento para la elaboración de la lista de verificación:
 - . Se listaron las tareas del departamento a investigar.
 - . Elaboración de los datos generales.
 - . Redacción de instrucciones.
 - . Después de cada tarea escribir "si" o "no".
 - . Al final de la lista, comentarios adicionales.

Se realizaron dos listas de verificación.- Una con el fin de conocer el aspecto técnico por departamento y una sobre clima organizacional, abarcando tres áreas:

- a) Supervisor.
- b) Medio ambiente.
- c) Compañeros.

(repartiendo ambos a la vez)." (15)

(como lo podrá observar en el ejemplo expuesto en la lista de verificación que se encuentra en el anexo 6)

INVENTARIO DE HABILIDADES:

Esta técnica fué utilizada para conocer la opinión del jefe acerca del desempeño y conocimientos de sus subordinados.

"El supervisor, jefe, subgerente, gerente, director de cada area emite su opinión respecto a las necesidades de -- capacitación de su personal, los cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

- Tipo de aplicación: Individual.
- Numero de sujetos: Con esta técnica se pueden investigar prácticamente a todos los subordinados de un jefe, siempre y cuando, este posea toda la información sobre cada sujeto.
- Destinatarios: Directores, Gerentes, Subgerentes, Supervisores y jefes de area.

El fin de utilizar esta técnica, es poder comparar esta información con la lista de verificación, ya contestada por los empleados y así obtener un analisis y una conclusión de ambas."(16)

Enseguida se presenta el formato de los Inventarios de - Habilidades que fue utilizado para todos los departamentos. (El ejemplo lo podrá observar en el anexo No. 7.)

FORMATO DE INVENTARIO DE HABILIDADES

The diagram illustrates the layout of a skills inventory form. It consists of a header section at the top and a main grid below. The header section is divided into two parts: a left section for names (labeled 3) and a right section for activities (labeled 1). The main grid is a large table with many rows and columns. The left side of the grid is labeled 4, and the bottom of the grid is labeled 5. The top right corner of the grid is labeled 2.

- 1.- Actividades.
- 2.- Se enumeran las actividades, organizadas segun el proceso establecido de cada departamento.
- 3.- Nombre.
- 4.- Nombres completos de las personas correspondientes a cada departamento.
- 5.- Cuadros para anotaciones de las calificaciones dadas por los responsables de cada area.

CRITERIOS DE CALIFICACION:

- b.- No Necesita capacitación.
- r.- Necesita capacitación.
- m.- Necesita capacitación urgente.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Es de gran importancia que se les imparta entrenamiento a todo el personal que labora en la empresa por varias razones, algunas de ellas son:

- 1.- Para que la gente sea mas productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar
- 2.- Porque el exito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y se resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- 3.- Porque todas las personas "normales", independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se dá en parte, cuando la empresa prevee las necesidades de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades ó actitudes, al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades validas de entrenamiento.
- 4.- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo, cuando el entrenamiento no esta basado en necesidades que existen ó que van surgiendo.

VENTAJAS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Así mismo, si elaboramos una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento real y en función de nuestra empresa en particular, como ventajas se podrán obtener:

- a) Se procura asegurar que las actividades de capacitación y adiestramiento obedezcan a necesidades reales, con lo cual se evitará a la empresa pérdidas de recursos materiales y económicos, y la persona-objeto de adiestramiento y capacitación se le evitará aprender lo que ya sabe.

- A partir de la DNAC, se establecen los objetivos instruccionales: - esto es lo que se requiere que la gente aprenda para desempeñar su - trabajo eficientemente. (17)

b) A partir de los resultados de la DNAC, se estructuran los objetivos de aprendizaje que permiten definir el tipo de evento (conferencia, curso, taller, etc..) y habilitar los materiales didácticos para el mismo.(18)

A continuación se le presentan las características de los grupos - de destinatarios a los cursos de capacitación y adiestramiento, las --- cuales fueron obtenidas por medio de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.

En los cursos sobre conocimientos técnicos al departamento de estampado:

- La población por curso fué de 20 personas.
- Su edad entre 25 y 55 años.
- Sexo masculino.
- Escolaridad desde 5º de primaria a 2º de secundaria.
- Nacionalidad Mexicana.

Esta población es variada, pues por los resultados obtenidos en la detección de necesidades capacitación y adiestramiento. Se decidió que los cursos en su primera parte se debían impartir por departamento. porque era necesario que los empleados tuviesen una información general -- del departamento al que pertenecían, así mismo fueron programados por - turno, pues por las características laborales de la empresa no era posible ser realizado de otra manera.

En lo que se refiere a los cursos de Relaciones Interpersonales:

Personal Femenino:

- Población por curso :10 personas.
- Edad entre 22 y 30 años.
- Sexo femenino.
- Escolaridad Comercio.
- Nacionalidad: Mexicana.

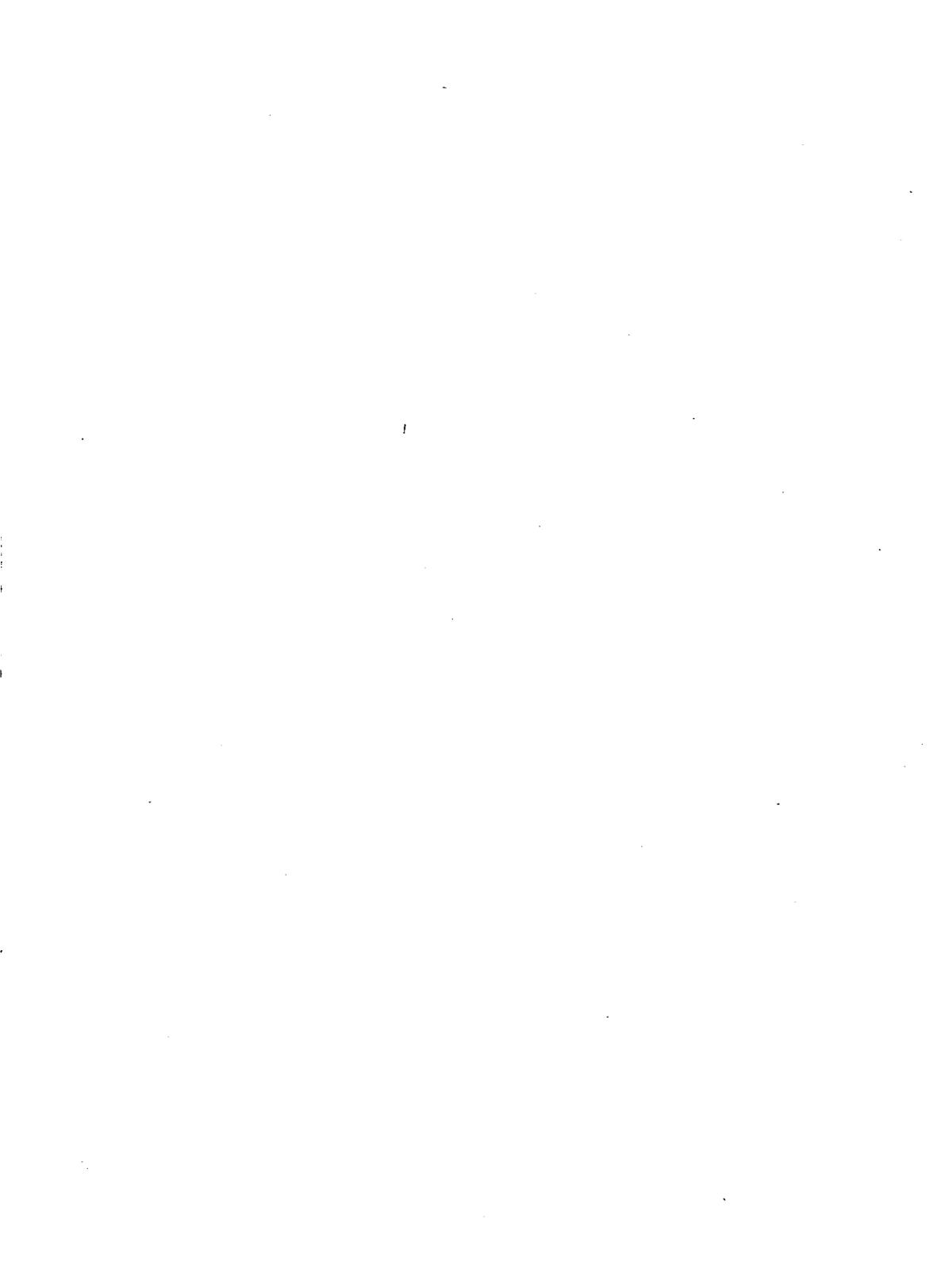
Personal del departamento de mantenimiento.

- Su población fué de 16 personas por curso.
- Edad entre 25 y 40 años.

- Sexo masculino.
- Escolaridad.- Saber leer y escribir.

Personal administrativo.-

- Población de 15 personas por curso.
- Edad entre 24 y 32 años.
- Sexo femenino y masculino.
- Escolaridad: secundaria terminada y carrera técnica.



"Un plan de capacitación debe ser sistemático, es decir deberá formar parte de todo el sistema que conforma la empresa. -- pues las acciones y resultados que se originen de estos esfuerzos siempre repercuten en la empresa, razón por la cual deberá estar estrechamente vinculados con las demás áreas de la empresa

Es por eso que es muy importante, que el plan de capacitación esté basado en las necesidades reales de la empresa. Que -- estas necesidades sean existentes, actuales, pues de otra forma los cursos que se programen no van a satisfacer las necesidades y por lo tanto no obtendrán beneficios ni para la empresa y tampoco para el empleado". (21)

En lo que respecta a la parte de elaboración de programas de capacitación y adiestramiento, ARMO nos explica que en este subsistema nosotros vamos a proveer los cursos de adiestramiento y capacitación. Los cuales serán necesarios, para satisfacer las necesidades detectadas anteriormente, los elementos que integran este subsistema son:

- "Establecer las metas del programa.- Estas metas se establecen en base a un análisis, de los resultados del subsistema anterior y se relacionan con los problemas a los cuales la capacitación y adiestramiento pueden coadyuvar a su solución
 - Definir objetivos de aprendizaje.- Se definen a partir de una o varias de las necesidades de adiestramiento y capacitación detectadas. Y se deben redactar de tal forma que indiquen lo que el participante estará en posibilidad de hacer al término de la capacitación y adiestramiento. (ver anexo No. 9, los podrá localizar en la parte de la matrices generales)
 - Formar el grupo de destinatarios.- Es el conjunto de personas cuyas necesidades de adiestramiento y capacitación se relacionan con el objetivo de aprendizaje. (ver programación de los cursos - anexo 10).
 - Definir el tipo de evento.- Los tipos de eventos se pueden dividir ya sea en cursos, seminarios, conferencias, etc.. En este caso se eligió a los cursos.
 - Seleccionar la estrategia del evento.- Esto se refiere a la modalidad con que se pretende llevar a cabo el evento. Las modalidades pueden ser dentro de la empresa o fuera, por dentro de la empresa, este se puede realizar en ó fuera del puesto de trabajo
- En este caso nos referimos, que la mayoría de los cursos -- son dentro de la empresa (ver programación de cursos) se realizarán fuera de la empresa, y será en el puesto de trabajo y en la sala de capacitación, según sea la actividad a realizar.
- Determinar las actividades para habilitar y realizar los eventos.- Las fechas deberán establecerse de acuerdo al plazo en el que se requiere el adiestramiento y la capacitación" (22) (Ver en el capítulo quinto la grafica de jerarquización de cursos) Son los horarios que deberán estar establecidos de acuerdo a las políticas de la empresa: Siendo los siguientes según acuerdo con la dirección y el sindicato.-
- TURNO MATUTINO 14.30 a 16.30 Lunes miercoles y viernes.

Turno Vespertino: 14.30 a 16.30 Lunes, miercoles y viernes.

Turno nocturno: 7.00 a 9.00 Lunes, miercoles y viernes.

Así como también es importante para la programación - de los cursos determinar la duración de cada evento, dependiendo de la dificultad que se tenga para lograr el objetivo(ver programación de cursos).

- "Definir las actividades que serán necesarias realizar para que se lleven a cabo los cursos.

. Elaboración de cursos.- Por parte de los instructores, en este caso específico;

. Formar a los instructores.- Esta parte fué dividida en dos secciones, una para los instructores que la impartirán durante 1985- 1986 y otra para, los instructores que impartirán durante 1987- 1988..

Definir los recursos para realizar los eventos.- Se definen los recursos tanto humanos como materiales, ej. instructores, dibujantes, secretarias, equipo audiovisual, rotafolio

- Estimar el costo del programa.- Indica el recurso financiero aproximado que se necesita para dar el adiestramiento a la empresa.

-Estimar el beneficio del programa.- Es una aproximación de lo que la empresa y los trabajadores obtendrán, (Esta propuesta de costo beneficio la podrá localizar en el anexo 14)

Es conveniente que se prepare una calendarización de las actividades, con el fin de que pueda tenerse una ayuda adicional para controlar su ejecución, puede ser utilizando se una grafica de Gantt. (podrá observar una en la siguiente hoja).

Como se puede verificar este subsistema, es necesario para poder sistematizar las actividades de capacitación, sirven como una guía para capacitar al trabajador, para que -- realice sus actividades en forma eficiente, para que tenga mayores oportunidades de progreso dentro de su ocupación y observe las normas de seguridad, evitando riesgos de trabajo personales". (23)

HABILITAR LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Despues de haber realizado el subsistema anterior el cual se refiere a la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento. Nuestro siguiente paso es el subsistema "habilitación de la función Capacitación y Adiestramiento, teniendo como propósito, el que podamos contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de los cursos de Capacitación y Adiestramiento, que se hayan previsto en el subsistema anterior.

"Los elementos de este subsistema son:

- Llevar a cabo las actividades previstas del programa para su habilitación.
- Supervisar la ejecución de las actividades". (24)

Es necesario que aqui se realicen y verifiquen todas las actividades para los cursos de adiestramiento y capacitación, y podamos lograr que los participantes, alcancen los objetivos de aprendizaje.

Podemos mencionar las actividades realizadas en este subsistema las cuales fueron:

- "-Obtener un lugar para la instrucción, con buenas condiciones físicas como son, ventilación, iluminación, espacio amplio etc..
- Pedir mobiliario necesario para la sala de capacitación como son: sillas, escritorio, pizarrón, etc...
- Checar el equipo audiovisual: como proyector, retroproyector de acetatos, etc...
- Verificar el material didáctico como: hojas blancas, folder, carpetas, lapices, material del curso etc...
- Confirmar la participación de los empleados destinados a los cursos y la disponibilidad de los recursos internos y externos de la empresa..
- Formar instructores internos, los cuales manejaran los cursos, así como controlar los recursos externos que serán contratados de alguna institución autorizada. " (25)

EJECUTAR LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"Su proposito fundamental es el satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento, por medio de la realización de los cursos y eventos que se han previsto." (26)

En otras palabras, este subsistema, esta siendo dado en el momento justo que se imparte un curso.

"Su exito dependerá de la realización de los demas subsistemas anteriores es por eso que es importante evaluar cada subsistema como se vaya realizando, uno por uno.

En este subsistema el encargado de capacitación y adiestramiento, deberá verificar todos los cursos, con el fin de asegurar el logro de los objetivos, de aprendizaje. Y para lograr esto podemos cuidar algunos puntos claves como son:

- Vigilar estrechamente el desempeño de los instructores, con el propósito de tomar medidas correctivas a tiempo.

Ya que gran parte del exito de los cursos depende de los instructores-- de los cursos de capacitación y adiestramiento.

Dependiendo de la conducta que presenten frente a sus grupos será el mayor o menor grado en que los participantes logren los objetivos de aprendizaje.

- Verificar que se evalúe el aprendizaje de los participantes.- Con esta información, se podrá identificar si los participantes han logrado el nivel de eficiencia deseado o si es necesario realizar algunas de las actividades complementarias que les permitan alcanzar el objetivo deseado.

- Verificar si las condiciones en las que se dá el curso ayuda al aprendizaje y en caso de no ser así, tomar acciones correctivas." (27)

EVALUACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO

ANTECEDENTES.-

" Esta función de evaluación entra en vigor desde la etapa de planificación y se continua a través de todo el sistema, puesto que al concluir cada una de las actividades encaminadas a organizar la capacitación, (análisis de la organización, planificación, DNAC, etc..), les proporciona la retroinformación necesaria para corregir errores.

Como propósito principal es determinar la efectividad de la capacitación sistemática a través de la identificación de los beneficios obtenidos por la organización y los trabajadores, comparandolas contra la inversión realizada."(28)

Los elementos que integran este subsistema son:

1) "EVALUACION DE CADA SUBSISTEMA.-

Como se mencionó anteriormente, esta función de evaluación se inicia paralelamente al desarrollo de las actividades de cada subsistema.

2) LA EVALUACION DE LA APLICACION AL TRABAJO DE LO APRENDIDO.-

Permite determinar la medida en que las personas adiestradas, utilizan en el trabajo, los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas y las actitudes modificadas. También proporciona información acerca de las facilidades y dificultades que se hayan encontrado, para su aplicación.

3) ANALISIS COSTO - BENEFICIO.-

Su importancia estriba en poder determinar la ganancia real obtenida por medio de la capacitación y adiestramiento, considerando a estas funciones como una inversión de capital.

Los instrumentos de evaluación se usen para controlar y registrar las actividades de los participantes que van a ser medidas.

Los instrumentos de evaluación deben evaluar precisamente las conductas indicadas por los objetivos ó por las conductas requeridas por el puesto.

"La evaluación consiste, en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultados del adiestramiento.

La evaluación del aprendizaje permite.-

1. Determinar la eficiencia del curso de adiestramiento y de cada una de las unidades que lo forman.
2. Localizar los aspectos positivos y negativos que permiten corregir y superar constantemente el curso.
3. Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje, al informarles sus resultados.
4. Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante un trabajo.
5. Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlos.
6. Tomar decisiones sobre posibilidades de promoción del participante. "(29)

PROPOSITO DE LA EVALUACION.

"Se evalúa en parte porque los ejecutivos actuales demandan tal apreciación sistemática.

Es importante para las actividades de la función de capacitación y adiestramiento, como medio para determinar en qué punto se encuentra la actividad en un momento dado y proporcionar apoyos para medir los cursos realizados.

La evaluación puede determinar si el tiempo, esfuerzo y dinero invertidos en la planeación, programación y ejecución de la capacitación y adiestramiento, producen resultados suficientes para justificar la inversión."(30)

"UNA EVALUACION ES IMPORTANTE EN TRES ASPECTOS PRINCIPALES.

1. Conociendo los logros y contribuciones que sus actividades hacen a las metas de la empresa.
2. La evaluación habilita a tales encargados, de elementos -- para determinar la eficiencia, utilidad y efectividad de toda la función de capacitación y adiestramiento.
3. La evaluación proporciona el punto de partida para mejorar la elaboración y conducción de un curso dado, y del sistema - en general."(31)

FUNCIONES

- Es importante porque proporciona, retroalimentación a todos los demás subsistemas.
- Determina la eficiencia de la función capacitación y adiestramiento y de cada unidad que la forma.
- Localiza los aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente las actividades de capacitación y adiestramiento.
- Estimulan en el personal el interés por la capacitación y adiestramiento al informarles de sus resultados.
- Determina la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo.
- Proporciona datos para que tomen decisiones sobre la posibilidad de promociones y de transferencias. (31)

CARACTERISTICAS.

- Se debe considerar a la evaluación como parte del sistema de capacitación y adiestramiento. Para poder conocer sus propósitos se debe evaluar.- sus políticas, su DNAC, sus programas a la misma evaluación, etc
- Debe ser conducida en terminos de objetivos, es necesario conocer las metas para poder determinar si las ha alcanzado.
- Ser continua, para estimular y orientar el desarrollo del personal, - el que siempre se encuentra en continuo progreso, que a la vez origina continuas y nuevas necesidades a satisfacer.
- Cooperativa.- Todos los que sean parte del proceso de evaluación ó --- que se vean afectados por él, deben participar en éste.
- Específica.- Los empleados en las actividades de capacitación y adiestramiento necesitan y desean conocer lo que se esta haciendo bien. (31)

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVALUACION.

- Habilitación del programa.
- Diversidad de programas de capacitación -adiestramiento.
- Resistencia del personal e instructores.

- Apoyo a la alta dirección.
- Comunicación y coordinación plena.
- Fechas de realización realistas.
- Informes completos y efectivos.
- Retroinformación. "(31)

EL MODELO DE EVALUACION DE STUFFLEBEUN.

Menciona cuatro tipos de evaluación, las cuales se consideran como, cuatro grandes divisiones de la evaluación.

" La evaluación del contexto.- Se utiliza en la planeación de un programa.

-Sirve Para definir el ambiente, en el que se desarrolla el programa.

-Ayuda a descubrir las necesidades de los participantes.

-Descubre los problemas subyacentes a esas necesidades.

Se formulan metas y los objetivos del programa, deben estar ligados a la evaluación de necesidades del programa.

La evaluación de información entrante.- Identificar y evaluar, las capacidades de la institución de capacitación y de las estrategias alternativas para llevar a cabo los objetivos y metas identificables.

El desarrollo de planes para poder llevar a cabo metas deseadas:

Objetivo: Proporcionar información, hacer juicios y tomar decisiones referentes a la elección de alternativas.

La evaluación del proceso: Su meta es detectar o predecir los defectos en el diseño de un programa o curso durante su ejecución.

Determina si un programa o curso se esta aplicando como originalmente se planteó.

Identificar en una base continua los errores del curso.-

- a) Relaciones interpersonales.
- b) Desempeño de los instructores.
- c) Canales de la comunicación.
- d) adecuación de recursos.
- e) facilidades físicas
- f) Personal y horario." (31)

Evaluación del producto.- Determinar el grado en el cual los objetivos planeados han sido alcanzados, y relacionar esta-- información con la evaluación del contexto, de entrada y de proceso, en la medición e interpretación de los resultados.

Se usa para determinar la efectividad de un programa -- despues que se ha concluido." (31)

EVALUACION DEL CURSO.

Se realiza basicamente a partir de los resultados obtenidos- en el aprendizaje, cuando estas no alcanzan el criterio dado Es el proceso objetivo y continuo que consiste en comparar - la calidad de los.-

- Objetivos generales.
- Objetivos específicos.
- Contenido.
- Instrumentos de evaluación.
- Actividades técnicas.
- Materiales.

Al concebirlo como un proceso, enfatiza que es una acti- vidad que comprende varias etapas y operaciones. Y se basa en: Forma Racional.- A partir del analisis de toda información - sobre la situación operante y utilizando criterios, formula- dos de manera clara y explícita.

Continuo: Porque el curso debe ser evaluado periodicamente,- esta evaluación se dá en función de la definición de los ob- jetivos." (32)

TIPOS DE EVALUACION

1.- Por el momento de aplicación.

a) Relacionada con el aprendizaje.-

" Evaluación diagnóstica.- Es un proceso mediante el -- cual se determinan, describen, explican y valoran aque- llos aspectos de la conducta inicial del estudiante que se - estiman pertinentes, con el fin de tomar desiciones que con- trolen y aseguren la ocurrencia del aprendizaje. El propósi- to es colocar al participante en el punto de partida mas con- veniente antes de empezar la enseñanza propiamente dicha.

(ver el anexo No. 11)(33)

b)"Evaluación formativa.- Es la evaluación efectuada du--

rante el proceso de instrucción, con el propósito de asegurar su eficacia, y por lo tanto de controlar y mejorar el aprendizaje - de los estudiantes.

Permite localizar los problemas que tiene el estudiante durante el aprendizaje y relacionarlos con diferentes soluciones."(34)

Evaluación sumaria.- Evalúa un conocimiento ó una habilidad mas amplia, como lo es al final del curso, al final del semestre, es útil para tomar desiciones, basandose en el progreso de los participantes. Deben fundamentarse en objetivos claramente especificos. (Ver anexo 11)

b) Inmediata, corto, mediano, y largo plazo.-

Inmediata.-Durante el desarrollo del programa.

Corto.- Termino del programa.

Mediano.- 3 a 6 meses después del curso.

Largo plazo.- Despues de 6 meses.

II.Lo que pretende medir:

a) General y parcial.

General.- Contenido de todo el curso.

Parcial.- Solo parte del mismo

III. Momento en el que se aplica y lo que se quiere medir.

a) Interna.- Verifica el aprendizaje que se esta logrando en el evento.

b) Externa.- Verifica que aplicación. esta teniendo el aprendizaje logrado, en el propio puesto de trabajo.

c) Costo-beneficio.- Relacionado con la evaluación de las ganancias logradas, via adiestramiento". (35)

Kirkpatrick establece:

- Evaluación de reacción.- La identificación de los participantes(estuvieron agusto) expresa sentimientos. (ver anexo 12)
- Aprendizaje.- Que tanto aprendizaje se ha logrado en el curso es necesario tener objetivos bien definidos.
- Evaluación del comportamiento.- Que conocimientos o habilidades aprendidas en el curso se aplican realmente en el puesto de trabajo.

- "Evaluación de resultados.- Identifica los logros que se han obtenido como resultado de la aplicación del aprendizaje." (36)

Instrumentos de evaluación.

La evaluación de cada forma de conducta requiere de un plan-diferente de actividades, materiales y de instrumentos adecuados.

Conocimientos o habilidades intelectuales.

Para evaluarlos, se puede utilizar pruebas escritas como afirmaciones incompletas, opción múltiple, pregunta con respuesta-abierta, etc..

Destrezas.

Su propósito es comprobar, la competencia psicomotriz del individuo y ésta se puede determinar mediante la observación y un registro de observación

Actitudes.

En esta se requiere de un mayor esfuerzo sistemático para -- reunir las evidencias del crecimiento en el campo afectivo, se pueden utilizar las técnicas de información directa, que incluyen la entrevista personal, cuestionarios, que proporcionan información sobre la posición del sujeto, frente a los objetivos y situaciones sociales con los que se relacionan.

Guías para la evaluación del aprendizaje.-

Se debe evaluar el aprendizaje de cada participante para determinar los resultados en forma cuantitativa.

- Aplicar pre-post prueba. (ver anexo 11).
- Evaluar el aprendizaje lo más objetivamente posible. " (37)

VALIDEZ

VALIDEZ DE CONTENIDO.-

Este tipo de validez, es aplicable cuando estimamos el grado en que un test abarca algún campo de estudio, los items del test pueden considerarse como una muestra de una población que representa el contenido, y las metas del curso.

La validez de contenido se determina entonces por el grado en que la muestra de items del test es representativa a la población total.

Antes de que pueda estimarse la validez del contenido, es necesario definir explícitamente, las metas del curso, el material que los participantes deberán aprender, la importancia relativa de las diferentes partes del curso, etc...

A diferencia de la validez predictiva o de la concurrente, la validez del contenido no puede expresarse por un coeficiente de validez.

En cuanto al papel de la evaluación.-

Resulta útil para calificar su validez interna ó externa.

- 1) Calificar los procedimientos que se aplican en la revisión de los elementos y la organización del curso.
- 2) Revisión de los resultados obtenidos en relación a los planeados (objetivos definidos) se relacionan directamente con la funcionalidad del curso.

Los instrumentos de medición que se apliquen deben ser válidos, confiables y prácticos para poder utilizarlos con propiedad.

La validez se presenta cuando el instrumento mide lo que precisamente se había previsto que midiera.

En este trabajo fué utilizada la validez de contenido porque:

"La validez de contenido.- en la medida en que las tareas a realizar, para ser evaluados, corresponden a los objetivos del curso, ó a la descripción de actividades del puesto." (38)

CONFIABILIDAD

"Concede exactitud y precisión al instrumento de evaluación significa esto que; mediciones repetidas dan resultados semejantes,- respecto del mismo empleado, ó a un grupo de estos.

La confiabilidad de contenido es :

El instrumento elegido debe proporcionar, información representativa de la unidad de instrucción a la que se refiere ó a las actividades del puesto de trabajo."(39)

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Unidad técnica de consultoría. Curso de planificación de la función de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1979, (documento planificación de la función de capacitación y adiestramiento). pag. 8.
- 2.- Unidad técnica de consultoría, op. cit. pag. 9
- 3.- Patiño, P.H. Determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), XII congreso Mexicano de la industria de la construcción, 1979. pag. 1.
- 4.- Patiño P.H., op. cit. pag. 3.
- 5.- Mendoza, N.A. Manual para determinar necesidades de capacitación. - México: Trillas, 1982. pag. 31
- 6.- Patiño, P.H., op. cit. pag. 2.
- 7.- Patiño, P.H. op. cit. pag. 3.
- 8.- Mendoza, N.A., op.cit. pag. 35.
- 9.- Rodríguez, J.F., Nava , V.M. , Patiño, H. Curso detección de necesidades de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1979. (documento determinación de necesidades de capacitación y a — diestramiento 2.1), pag. 51.
- 10.- Rodríguez, J.F., et al., op.cit. pag. 51.
- 11.- Rodríguez, J.F., et al., op. cit. pag. 43.

- 12.- Mendoza, N.A. , op.cit. pag. 37.
- 13.- Mendoza, N.A., op. cit. pag. 38.
- 14.- Mendoza, N.A., op. cit. pag. 69.
- 15.- Mendoza, N.A., op. cit. pag. 86
- 16.- Mendoza, N.A., op. cit. pag. 95.
- 17.- Rodriguez, J.F., et al., op. cit. pag. 43.
- 18.- Rodriguez, J.F., et al., op. cit. pag. 43.
- 19.- Pinto, V.R. Manual para la elaboración de planes de capacitación. México: COPARMEX, Fondo editorial, 1982. pag 49.
- 20.- Pinto, V.R., op. cit. pag. 49.
- 21.- Pinto, V.R., op. cit. pag. 50.
- 22.- Unidad técnica de consultoría. Curso formulación de programas de - capacitación y adiestramiento. México: (inédito) 1979. (documento-sistema de capacitación y adiestramiento), pag. 21.
- 23.- Unidad técnica de consultoría., op. cit. pag. 22.
- 24.- Unidad Técnica de consultoría., op. cit. pag. 24.
- 25.- Unidad técnica de consultoría., op.cit. pag.25.
- 26.- Unidad técnica de consultoría. Curso de supervisión de la capacita-ción y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1982. (documen-to Modelo de sistema de capacitación y adiestramiento), pag. 24.

- 27.- Unidad técnica de consultoría., op.cit. pag. 25.
- 28.- Unidad técnica de consultoría., op. cit. pag. 26.
- 29.- Unidad técnica de consultoría., op. cit. pag. 27.
- 30.- Unidad técnica de consultoría., op. cit. pag. 26.
- 31.- Olvera, R.M., Figueroa, O.L. Curso de evaluación de la función de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1978 - (documento sobre análisis de los métodos utilizados en la evaluación de diversas fases del curso de capacitación y adiestramiento) pag. 14.
- 32.- Olvera, R.M., Figueroa, O.L., op. cit. pag. 9.
- 33.- Comisión de nuevos métodos de enseñanza. Documento de trabajo de la CNME. U.N.A.M., clave B223.1 a B223.6 // CNME. 1973 pag 1.
- 34.- Comisión de nuevos métodos de enseñanza., op.cit. pag. 3
- 35.- Comisión de nuevos métodos de enseñanza., op. cit. pag. 5.
- 36.- Olvera, R.M. Figueroa, O.L. Curso evaluación de la función de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito) 1979. (documento evaluación de la función adiestramiento), pag 1.
- 37.- Unidad técnica de consultoría. Curso supervisión de la capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1982. (documento instrumentos de evaluación), pag. 5.
- 38.- Magnusson, D. Teoría de los test. México: Trillas, 1979. pag 160.
- 39.- Magnusson, D., op.cit. pag. 77.
- 40.- Meyer, M. Susan. Instrucción Programada. México: Limusa, 1979. cap. 2

CAPITULO V
RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este trabajo, son, el reflejo del estudio realizado en el año de 1984-1985

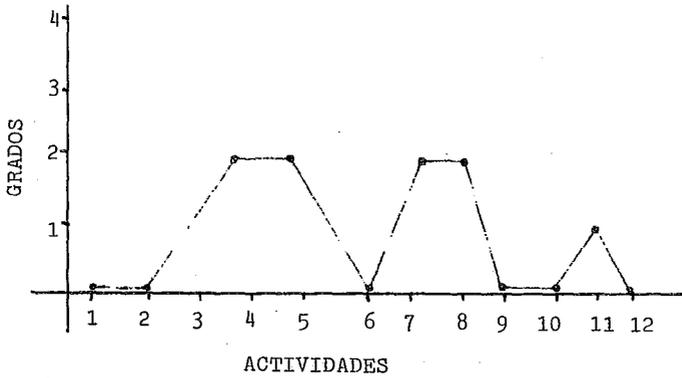
Es importante mencionar que este trabajo fué responsabilidad de una sola persona, contando por supuesto con el apoyo de todo el personal de la empresa.

Es por eso que lo invito a observar los resultados - de cada una de las partes del Sistema de Capacitación y Adiestramiento, pues son una forma del reflejo de las areas de la empresa correspondiente a esta materia.

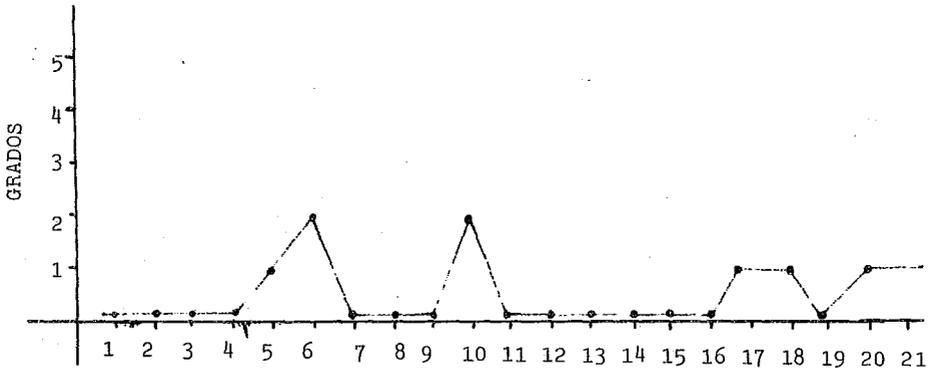
gracias.

Estas graficas se refieren a los resultados obtenidos en las listas checables, se analizarón y se organizaron por departamento. Por eso usted encontrará dos -- graficas por cada hoja, una es referente a la opinión de sus conocimientos técnicos y otra sobre el clima -- organizacional existente en la empresa, tanto dentro de su departamento, con sus compañeros, personal de -- otras areas y su relación con el jefe inmediato.

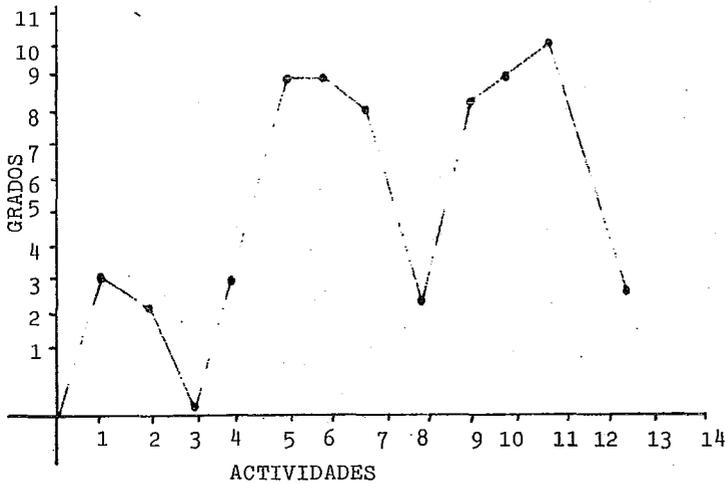
Solamente se le presenta un ejemplo de cada - una para, que pueda observar los resultados - aqui dados, mas no se incluyeron todas, por - parecer repetitiva esta información.



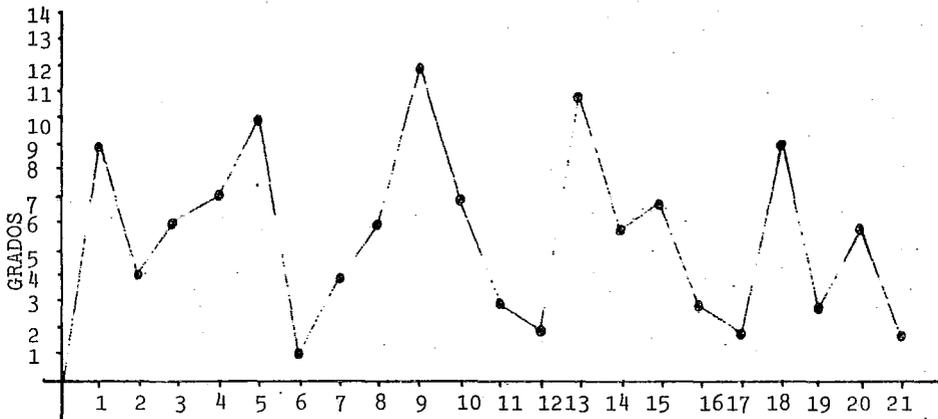
Resultado de la lista de verificación contestada por los empleados, sobre sus conocimientos y actividades de su departamento organizadas en función del proceso establecido.



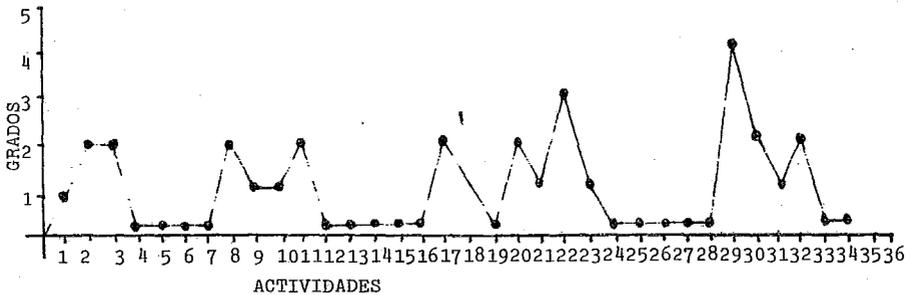
Resultado de la lista de verificación contestada por los empleados en función de su opinión acerca del clima organizacional, siguiendo el mismo orden de la lista de verificación'

PREPARACION DE LOTES

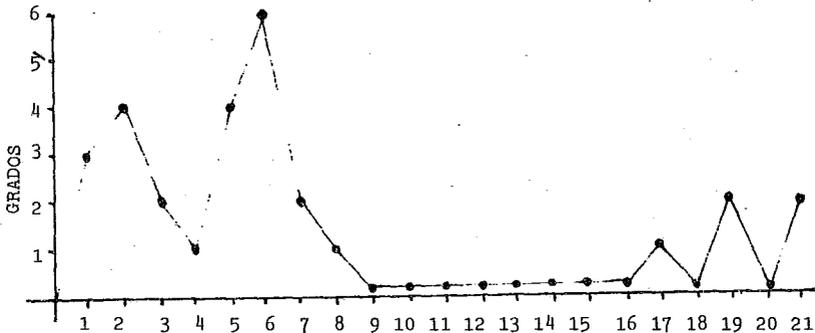
Resultado de la lista de verificación contestada por los empleados, sobre sus conocimientos y actividades de su departamento, organizadas en función al proceso establecido.



Resultado de la lista de verificación sobre clima organizacional siguiendo el mismo orden de la lista de verificación.

CONTABILIDAD

Resultado de la lista de verificación, contestada por los empleados sobre sus conocimientos y actividades de su departamento, organizadas en función al proceso establecido.



Resultado de la lista de verificación contestada por los empleados en función de su opinión acerca del clima organizacional, siguiendo el mismo orden de la lista de verificación.

JERARQUIZACION DE LOS CURSOS

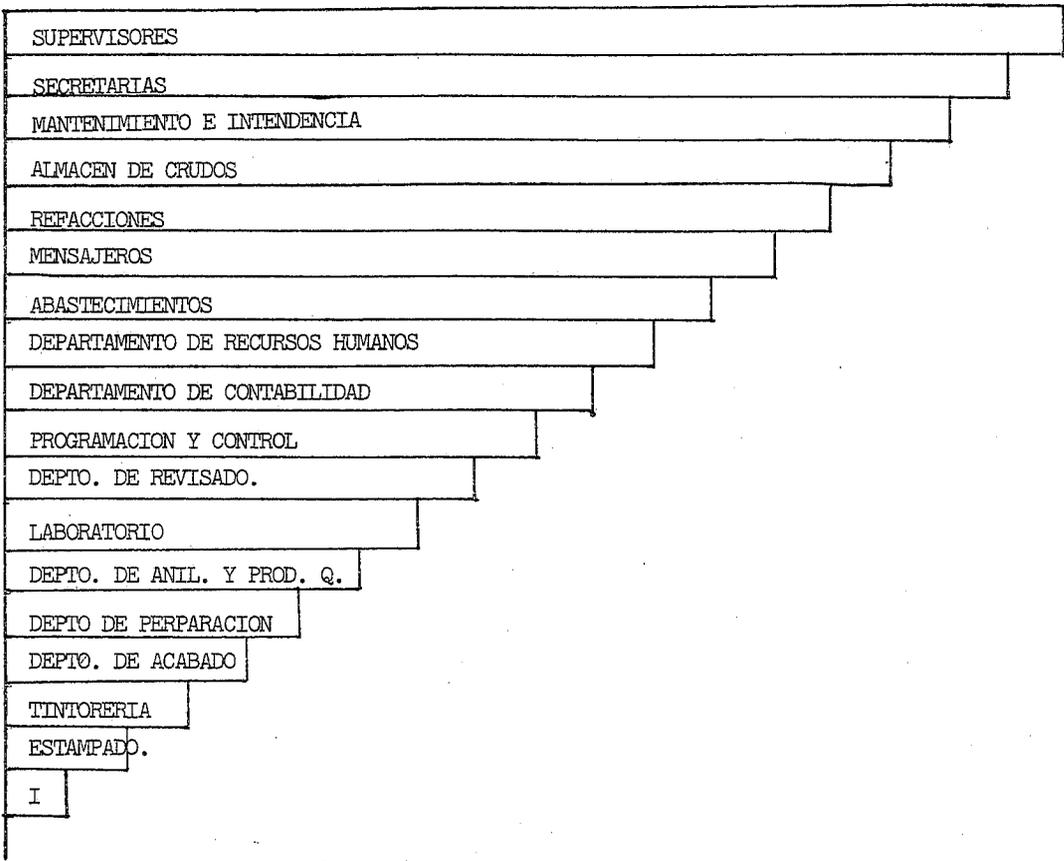
La jerarquización de los cursos de capacitación y adiestramiento puede darse de diferentes maneras, algunas de las mas usuales -- son por cantidad de actividades a capacitar y adiestrar, otra -- por la importancia de las actividades, también puede ser por la afectación de un departamento etc..

En Rovilan S.A. este punto no estuvo en manos del responsable de capacitación y adiestramiento o del departamento de recursos humanos, los responsables de esta jerarquización fueron, en primer lugar el gerente de planta y éste a su vez le pidió su opinión - al director de la planta.

La desición tomada para conveniencia de la empresa, fué jerarquizar, segun la importancia de las actividades resultantes de la - detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, pues algunas de estas afectan en un punto de mucha importancia a su - mismo departamento ó a otros.

Es por eso que como resultado de esta jerarquización, la programación final obtenida para impartir los cursos de capacitación - y adiestramiento. la podrá observar a continuación.

IERARQUIZACION DE LOS DEPARTAMENTOS PARA LA IMPARTICION
DE LOS CURSOS DE RELACIONES HUMANAS SEGUN DIRECTORES
DE ROYLLAN S.A.



IERARQUIZACION DE LOS DEPARTAMENTOS PARA LA IMPARTICION
DE LOS CURSOS SOBRE CONOCIMIENTOS TECNICOS SEGUN LOS DI
RECTORES DE FOYILAN S.A.

DEPARTAMENTO DE ESTAMPADO
DEPARTAMENTO DE TINTORERIA
DEPARTAMENTO DE ACABADO
DEPARTAMENTO DE PREPARACION
DEPARTAMENTO DE ANILINAS Y PRODUCTOS QUIMICOS
LABORARTORIO
DEPARTAMENTO DE REVISADO
MANTENIMIENTO E INTENDENCIA
PROGRAMACION Y CONTROL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
SECRETARIAS
ALMACEN DE CRUDOS
ABASTECIMIENTOS
REFACCIONES
MENSAJEROS
EJECUTIV.
SUPERVIS.

Resultado sobre las calificaciones
obtenidas, en la pre-post evalua--
ción de los cursos impartidos al -
departamento de estampado y el cur
so sobre Formación de Instructores.

CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

EVALUACIONES

INSTRUCTOR: LIC ADRIANA ESCALANTE MAC GREGOR

PARTICIPANTES	PRE	POST	EXPOSICION
1.- Juan Alarcón Lizardi	NA	MB	B
2.- Jorge Romero Morales	NA	B	B
3.- Enrique Catalá Huerta	B	MB	MB
4.- Raul Tinajero Castro	NA	MB	B
5.- Juan José Serrano Moreno	NA	B	B
6.- Guillermo Nanni Bortolotti	S	MB	MB
7.- Juan Manuel Torres Gonzalez	S	MB	MB
8.- Salvador Miranda Nente	S	MB	MB
9.- Mariano Pauletti	B	MB	MB
10.- Roberto Lopez Coutiño	S	MB	MB
11.- Pedro Cabello Sainz	NA	B	MB
12.- Jorge Romero Hernandez	NA	B	B

Curso de Estampado para primer turno
(primera parte)

EVALUACIONES

Instructores.- Sr. Juan Manuel Torres Gonzalez
Sr. Raúl Tinajero Castro.

<u>PARTICIPANTES</u>	PRE	POST
1.- Ramiro Villanueva Bejar	NA	R
2.- Marco Antonio Vera Padilla	NA	B
3.- Armando Segura Morales	B	MB
4.- Carlos Oscar Ruiz Guzmán	R	R
5.- José Jorge Rodriguez Castillo	B	MB
6.- Salvador Romero Contreras	NA	B
7.- Alfonso Ponce Santana	S	MB
8.- Daniel Flores Garcia	S	B
9.- Jose Franco Flores Toledo	B	MB
10.- Julio Garrido Baturoni	S	MB
11.- Martin Jaurez Villegas	S	MB
12.- Luis Luna Araiza	B	MB
13.- Ricardo Mendoza Hernandez	NA	R
14.- Felipe Montiel Ayala	S	MB
15.- Eduardo Palomo Regino	S	MB
16.- Ricardo Palacios Zuñiga	S	MB

CURSO DE ESTAMPADO PARA SEGUNDO TURNO

EVALUACIONES

INSTRUCTORES: Sr. Juan Manuel Torres G.
Sr Raúl Tinajero Castro.

PARTICIPANTES.	PRE	POST
1.- Rios Reyes Alejandro	NA	B
2.- Romero Hernandez Agustin	NA	B
3.- Parra Rodriguez Eduardo	NA	MB
4.- Regino Suarez Camilo	NA	R
5.- Palmillas Espinoza Armando	B	B
6.- Palacios Vazquez Reyes	S	B
7.- Contreras Morales Francisco	NA	B
8.- Reza Pasalagua Javier	B	MB
9.- Guevara Jiménez Nazario	S	MB
10.- Becerril Bolaños Miguel Angel	NA	MB
11.- Arias Alejo Bonifacio	S	B
12.- Miranda Rodriguez Jorge	B	MB
13.-Valencia Ortiz Felipe	S	S
14.- Vazquez Ramirez Rogelio	NA	S
15.- Mendez Torres Felix	NA	S
16.- Palacios Montalvo Manuel	NA	S
17.- Quintanar Mejia Dario	NA	B
18.- Vera Flores Felipe	S	MB
19.- Rodriguez Welton Salomón	B	MB
20.- Suarez Martinez Asunción	B	MB
21.- Venegas Arriaga Fernando	S	MB
22.- Salcedo Moya Juan José	NA	B

Uno de los resultados mas importantes después de ya haberse impartido el curso de capacitación y adiestramiento, es el análisis costo-beneficio.

Aqui presento algunos de los analisis de costo-beneficio impartidos en 1985, en forma sintetizada.

- 1) FORMACION DE INSTRUCTORES
- 2) RELACIONES HUMANAS PARA PERSONAL FEMENINO
- 3) ESTAMPADO PRIMER TURNO

Y como podrá observar si se obtuvo beneficio, en cada uno de los cursos.

CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

como se van a pagar las horas de en entrenamiento	<u>COSTO</u>			
	<u>material didáctico</u>	<u>honorarios instructor</u>	<u>café y galletas</u>	<u>renta material</u>
(00.00)	carpetas \$24,750.00 papeleria \$3,000.00 Diplomas \$10,000.00	(00.00)	\$10,270.00	\$15,500.00

gasto total: \$63,525.00

varios : 6,475.00

\$70,000.00

<u>clase de gasto</u>	<u>descripción</u>	<u>costo</u>	<u>gasto real</u>	<u>gasto presupuestado</u>
carpetas	material del participante	24,750.00		
papeleria	hojas de apoyo blancas, plu- món, lapices.	3,000.00		
diplomas	diploma, logo tipo.	10,000.00		
cafes	cafe, galletas azucar, refres- co.	10,720.00		
películas.	ayudas audio- visuales ren- tadas.	15,500.00		
	varios	6,475.00		
			<u>\$70,000.00</u>	<u>\$100,000.00</u>

BENEFICIO

Tener personal interno que capacite a su personal en cualquier momento y conozca las técnicas de instrucción para que pueda explicar una función y esta pueda ser entendible. fácilmente.

Un instructor que da cursos externos cobra promedio \$6,000.00 - por hora. (estos precios fueron estudiados en 1984, obviamente van cambiando).

a) Departamento de estampado: siendo su duración por curso de - 18 horas, son \$108,000.00, teniendose planeados tres cursos: - \$324,000.00, siendo dos instructores encargados de este curso-

b) Departamento de tintoreria: Siendo su duración de 16 horas- son \$96,000.00, teniendose planeados dar tres cursos: --- \$288,000.00. siendo dos instructores los encargados.

c) Departamento de acabado: siendo su duración de 18 horas, son \$108,000.00, teniéndose planeado dar tres cursos; \$324,000.00.

d) Departamento de mantenimiento e intendencia: Estan programa dos para tomar el curso de Relaciones Humanas, con una duración de 26 horas, y teniendo planeado dar dos cursos \$312,000.00

e) Mensajeros y control de calidad (26 horas)
Gerencia comercial y dirección de operaciones (26 horas)

Total por los tres cursos \$468,000.00

Total por todos los cursos del período 1985-1986.

\$3'036,000.00

Con esto no se desea decir que el departamento de Recursos Humanos no pueda tomar la desición de contratar instructores externos, pero se tratará de utilizar en la mayor parte posible a los internos.

Tambien existe beneficio en cuanto a:

- Tener personal capacitado, para instruir, en el momento en el que entren personas nuevas a la empresa a laborar.
- Cualquier duda de los participantes que les haya quedado despues del curso la podrán preguntar en el momento que lo deseen.
- Por lo mismo de que se involucra al personal interno a formarse como instructor, se interesan en las actividades de capacitación y adiestramiento.
- Los instructores internos podrán colaborar con el responsable de capacitación, cundo se realizen las evaluaciones de seguimiento.

CURSO: RELACIONES HUMANAS A PERSONAL FEMENINOCOSTO

como se van a pagar las horas de en trenamiento.	material didáctico	honorarios instructor	café y galletas	renta de material
(00,00)	papeleria \$1,000.00 diplomas \$8,000.00	(00,00)	\$13,000.00	\$17,000.00

gasto total: \$39,000.00

clase de gasto	descripción	costo	gasto real	gasto presupuestado
papeleria	hojas de apoyo hojas blancas folders, lapi ces.	\$1,000.00		
diplomas	logotipos y diplomas	\$8,000.00		
café	café, galle- tas, refres- cos.	\$13,000.00		
películas	renta de apoyo audiovisual.	\$17,000.00		
			\$39,000.00	\$60,000.00

BENEFICIO

Que todo el personal de Rovilan S.A. ya tenga una mejor interrelación personal con sus compañeros.

Que baje el nivel de malos entendidos dentro del personal.

Que existe ya mas unión y apoyo en su trabajo.

Se sienten bien en su puesto de trabajo y dentro de la empresa.

Desean seguirse superando.

Tratan de realizar ya trabajos en equipo

Forman convivios entre el personal de la compañía como días de campo, comidas , partidos deportivos.

(los jefes inmediatos de cada una de las señoritas informaron verbalmente, al departamento de Recursos Humanos, sobre el -- cambio positivo en ellas, de cooperación, atención, amabili-
dad.

Cabe mencionar que fué muy necesario el apoyo de los jefes y un poco de cambio en sus actitude hacia con ellas)

CURSO: ESTAMPADO PRIMER TURNO

		<u>COSTO</u>		
<u>material</u>	<u>honorarios</u>	<u>cafés y</u>	<u>clausura</u>	<u>renta de</u>
<u>didáctico</u>	<u>instructor</u>	<u>galletas</u>		<u>material</u>
papeleria;	(00.00)	\$16,000.00	\$12,000.00	(00,00)
\$2,000.00				

gasto total: \$30,000.00

siendo impartido el curso por dos instructores, con una población de 17 participantes, su duración de 13 sesiones de 2 horas cada una.

<u>clase de</u>	<u>decripción</u>	<u>costo</u>	<u>gasto real</u>	<u>gasto presupuestado</u>
<u>gasto</u>				
papeleria	hojas de apoyo, blancas, fotocopias, lapices.	\$2000,00		
Cafes	cafe, galletas, refrescos. azucar	\$16,000.00		
Clausura	bocadillos sidra.	\$12,000.00		
			\$30,000.00	\$70,000.00

BENEFICIO

En un curso sobre conocimientos técnicos, no es posible evaluar la practica inmediatamente, pues de decir algun beneficio, solamente trataria de quedar bien y existiria un falso resultado. Es por eso que se quedo de común acuerdo, que será necesario esperar seis meses bajo observación y cambios de puesto, para poder expresar una valuación.

Mas de los beneficios que se tienen teoricamente son que: Los empleados de planta ya conocen cual es el objetivo de su departamento.

Ya explican el porque de su trabajo y de su departamento. Teoricamente ya explican el procedimiento de su departamento así como el manejo de la maquinaria. Utilizan mas las medidas de seguridad.

El beneficio dado en cuanto a cantidad, menor desperdicio de material y como consecuencia de calidad. Lo podrá localizar en la síntesis de resultados..

SIINTESIS DE RESULTADOS

Como se observó anteriormente, se encuentran los resultados obtenidos en este trabajo, en forma mas amplia, más creo necesario resumirlos, para dar una mayor claridad al tema.

Se obtuvieron beneficios, tanto para la empresa como para los empleados que fueron capacitados y/o adiestrados, los cuales iremos viendo parte por parte.

Primeramente hablaremos de nuestra hipótesis de trabajo, en lo que se refiere a los cursos técnicos, impartidos al departamento de estampado* se incrementó el numero de metraje por día en un 15%, teniendo un total ahora de 80,000 metros/diarios de tela estampados. Este resultado fué consecuencia de el curso de capacitación de conocimientos técnicos. (esta información fué dada por -- el gerente de planta).

Los empleados (como podrá observar en el apartado de resultados),-- la pre-post prueba, existió un incremento en sus conocimientos --- técnicos y entendimiento hacia sus actividades del departamento, -- así como consecuencia en la calidad del estampado de la tela, existió un ahorro en el desperdicio de la materia prima, por obtener -- menor porcentaje de devolución. (no se conoce con exactitud).

Con respecto a los cursos de Relaciones Humanas, impartidos -- al personal femenino, departamento de mantenimiento, personal administrativo (1ª parte) antes de iniciarse los cursos, el personal se abocaba a su trabajo, el que exclusivamente le correspondía; -- existiendo en ocasiones sobrecarga de trabajo en un puesto y otros no tenían nada que hacer.

Y como resultado de estos cursos, se observó que los empleados, ya cooperan con el personal, se ayudan mutuamente, existen -- convivios fuera de la empresa y eventos deportivos.

*Se han impartido cursos de conocimientos técnicos a otros departamentos, pero su evaluación práctica todavía no se realizaba por -- no haber pasado los seis meses correspondientes.

Existió un cambio en lo que se refiere al trato que se le debe dar a la gente, con el que se relaciona personal o telefónicamente, también existen pláticas culturales, actividades manuales, estas se realizan una vez a la semana aproximadamente, siendo coordinadas por personal voluntario. (esto no se había realizado anteriormente).

También se forman comités informales, para la organización de eventos sociales. (toda esta información fué dada por los jefes -- inmediatos y observada por el departamento de Recursos Humanos).

En resúmen se acepta la hipótesis de trabajo que nos dice: Si en Rovilan S.A. de C.V.; obtenemos beneficios concretos en el -- area de producción como son:

- El incrementar el metraje de tela por día.
- Que exista un ahorro en el desperdicio de material.
- Que el personal de la empresa tenga la oportunidad de rotar puesto, porque se le capacita en todas las actividades de su departamento.

Y si además, referentemente al area de relaciones interpersonales-- existen resultados como:

- Cooperación: El apoyarse mutuamente en las cargas de trabajo.
- Que existan convivios fuera del trabajo.-- como días de campo, --- fiestas, partidos de competencia.
- Que se realicen trabajos de equipo.-- Como el realizar alguna actividad del departamento entre todos los miembros de éste.

Entónces al verificar el cumplimiento de estos indicadores, podremos confirmar que si existen ventajas al sistematizar a la capacitación y adiestramiento del personal.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Por haberse aceptado la hipótesis de trabajo, como se vió en el capítulo anterior, se puede afirmar que si conlleva ventajas al sistematizar la función de capacitación y adiestramiento.

Además de haberse obtenido los resultados deseados, se anexan otros beneficios, que corresponden a cada uno de los subsistemas del modelo de sistema de capacitación y adiestramiento A.R.M.O.

Planificar la función de capacitación y adiestramiento.- Se logró formar una guía para controlar las actividades de la función de capacitación y adiestramiento durante todo el sistema.

Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento.- En base a -- los resultados obtenidos de esta detección, se pudo dar prioridad a los cursos según su importancia y así empezar a cubrir nuestras necesidades, se desglosaron los objetivos instruccionales de una forma medible y observable, para así definir que es lo que se quiere que los empleados aprendan; Así mismo definimos el tipo de evento y los materiales a utilizar en los cursos.

Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento.- -- Fué definida la población de participantes, la estrategia, fundamentado en bases reales y con el tiempo suficiente para impartirse los cursos. se cubrió el requisito legal ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dándose como contenido de los cursos el real y correspondiente a cada departamento.

Habilitar la función de capacitación y adiestramiento.- Se obtuvo todo -- lo necesario para la impartición de los cursos, así mismo cuando se formaron a los instructores, se vió en su evaluación el aprovechamiento de los participantes (pre- post prueba). ----- Así como la exposición de un tema libre.

Se elaboró el contenido de los cursos en diferentes etapas, conjuntamente con los instructores correspondientes a cada curso y el material contiene

INTRODUCCION

OBJETIVO GENERICO Y TERMINALES

TEMAS Y SUBTEMAS

EJEMPLOS

EJERCICIOS

Evaluación de la función capacitación y adiestramiento.- se logró obtener una evaluación en forma medible y observable, llevandose a cabo un análisis de costo- beneficio, así como el llevar un seguimiento de los cursos impartidos (el cual no se ve en este trabajo muchos de ellos).

Además:

Por haberse mantenido en constante información sobre los avances- obtenidos a los directivos de la empresa, se obtuvo un mayor apoyo por parte de ellos.

También se pudo demostrar que este trabajo lo puede realizar una sola persona, contando con la colaboración del personal técnico. Creo importante mencionar, que una de sus aportaciones, es que es un estudio realizado durante un año y medio, abarcando un seguimiento de ocho meses, así como el haberse realizado todo el sistema de capacitación y adiestramiento.

Es por eso que se demuestra que con la sistematización de la capacitación y adiestramiento, si existen beneficios para la compañía y para el empleado, y así se podrá recibir mayor apoyo en esta -- area.

CAPITULO VII

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

Esta sección, es para toda persona que haya leído este trabajo y se interese en utilizar el modelo de sistema de capacitación y adiestramiento del Servicio Nacional A.R.M.O., dentro de su ámbito laboral.

Reitero que no es el único modelo que existe en capacitación y adiestramiento, ni el mejor, más, si se le puede considerar benéfico para utilizarse en las empresas cualquiera que sea su ramo o giro.

a) Es necesario elaborar las descripciones de puesto, para obtener mayor información y más específica, para comparar si las actividades que realiza el empleado en su puesto de trabajo y las actividades que debe realizar son iguales ó existe discrepancia por conocimiento y/o habilidad y como consecuencia se detecta una necesidad de capacitación adiestramiento.

b) Obtener el porcentaje de producción diario y elaborar una gráfica por departamento y turno, antes de iniciar la función de capacitación y adiestramiento para que los resultados que se reporten sean más exactos.

c) Cuando se recaba información para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, es aconsejable llevar un registro observacional, sobre las actividades de los empleados, pues de ésta forma, podremos tener información, para realizar una comparación más completa conjuntando el inventario de habilidades, lista checable y registro observacional.

d) Como segunda parte del programa de capacitación y adiestramiento se deberán elaborar los cursos, para que sean impartidos por puesto de trabajo, logrando así homogeneizar en mayor grado a la población de los cursos, pues en su primera parte, por los resultados arrojados en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, fué necesario elaborar los cursos por departamento.

e) En cuanto a los cursos de relaciones humanas, es necesario utilizar un instrumento medible para obtener resultados cuantificables y no solamente observables.

f) Recomiendo, que para comprobar, que el porcentaje de producción se debió exclusivamente a los cursos de capacitación y adiestramiento; Utilizar un diseño de investigación, como por ejemplo: el de un grupo piloto y uno experimental. (para mayores referencias, investigar la bibliografía: Castro, E. Diseño experimental sin estadística México: Trillas, 1977.

g) Es conveniente redactar objetivos específicos, para poder así, compararlos con su objetivo terminal correspondiente y darnos cuenta si estos concuerdan en su nivel de eficiencia.

GLOSARIO

ACTITUD

La disposición afectiva de un individuo hacia su trabajo, se puede modificar dependiendo de las satisfacciones ó frustraciones que su desempeño le brinde.

AULA

Lugar físico equipado, que se utiliza para llevar a cabo eventos de instrucción.

CALIFICACION

Valor que se asigna al conjunto de conocimientos, habilidades ó actitudes, que un trabajador demuestra tener acerca de las funciones de su puesto de trabajo.

CURSO

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que se establecen para adquirir ó actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto ó departamento de trabajo. Su reunión forma un programa de capacitación y adiestramiento

DESARROLLO

Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio.

ENTRENAMIENTO

Serie sistemática de actividades que tienen por objeto, que el individuo desarrolló, con un máximo de eficiencia, ciertas habilidades y destrezas.

EVENTO

Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria, cuya reunión conforma un módulo.



HABILIDAD

Destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido

INSTRUCTOR

Persona física que tiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una ó más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las empresas.

METODOLOGIA

Estudio y descripción de los métodos y procedimientos que se llevan a cabo en toda actividad sistemática.

MODELO

Prototipo que sirve de base para su reproducción.

OBJETIVO

Fin ó meta que se propone como resultado de una actividad

OBJETIVO INSTRUCCIONAL.

El enunciado del comportamiento que los capacitandos tendrán como resultado de la instrucción

PARTICIPANTE

Persona vinculada al proceso de enseñanza-aprendizaje con el propósito de adquirir o mejorar sus conocimientos, habilidades ó/y actitudes

SISTEMA

Conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que tienden a un fin común u objetivo común.

SUBSISTEMA

Componente ó elemento del sistema que posee las mismas características.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- 1.- Arias, G.F. Administración de recursos humanos. México: Trillas, -- 1976.
- 2.- Castellanos, F. Victoria Eugenia. Políticas a seguir en la formación profesional en México. Una propuesta formal. Tesis inédita para optar por el título de Licenciado en Psicología. Universidad Nacional-Autónoma de México, 1985.
- 3.- Craig, R., Bittel, L. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana, 1981.
- 4.- Comisión de nuevos métodos de enseñanza. Documento de trabajo de la-CNME. U.N.A.M., clave B223.1 a B223.6 // CNME, 1973.
- 5.- Lobato, J. Nueva ley federal del trabajo, revisada y actualizada. - México: Librerías Teocalli, 1985.
- 6.- Magnusson, D. Teoría de los test. México: Trillas, 1979.
- 7.- Mc. Guigan, F.J. Psicología Experimental. México: Trillas, 1975.
- 8.- Mendoza , N.A. Manual para determinar necesidades de capacitación. - México: Trillas, 1982.
- 9.- Meyer, M. Susan. Instrucción programada. México: Limusa, 1979.
- 10.- Olvera, R.M., Figueroa, O.L. Curso de evaluación de la función de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1978.

- 11.- Patiño, P.H. Determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito) Ponencia del XII congreso de en Acapulco. 1978.
- 12.- Pinto, V.R. Manual para la elaboración de planes de capacitación. México: COPARMEX, fondo editorial, 1982.
- 13.- Rodríguez, J.F. Nava, V.M., Patiño, H. Curso de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), - 1979.
- 14.- Unidad técnica de consultoría. Seminario de orientación a comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1981.
- 15.- Unidad técnica de consultoría. Curso de planificación de la función - de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1979.
- 16.- Unidad técnica de consultoría. Curso formulación de programas de capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito), 1979.
- 17.- Unidad Técnica de consultoría. Curso de supervisión de la capacitación y adiestramiento. México: A.R.M.O. (inédito) 1982.
- 18.- Valencia, A.J.A. Evaluación de la capacitación. México: INET, cuaderno 16, 1982.
- 19.- Werther, W.B., Davis, K. Capacitación y desarrollo, dirección de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 1982.

**PRINCIPALES DISPOSICIONES DE LA LEY
FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE -
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

-Guía Temática-

PRINCIPALES DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL
DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y A-
DIESTRAMIENTO.

T E M A	ARTICULO NUMERO
<p>1.- Relaciones individuales del trabajo El empleado se capacitará conforme a los planes y programas establecidos en la empresa.</p>	25, fracción VIII
<p>2.- Obligaciones del Patrón proporcionar capacitación en base a los siguientes artículos, así como la integración de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.</p>	132, fracción XV, XXVIII
<p>3.- Derechos del Trabajador Todos los empleados tienen derecho a capacitarse por su propio beneficio.</p>	153 A
<p>4.- Formas para cumplir con la Ley (estrategias). Esta capacitación se realizará de común acuerdo con los empleados, - Estos programas se formulan en conveniencia de la propia empresa, y si un empleado desea capacitarse en otra actividad distinta a la que desempeña, esta capacitación será fuera de su jornada laboral.</p>	153-B, 153-D, 153-E
<p>5.- Registro de instituciones e instructores. Instituciones e instructores independientes deberán estar autorizados y registrados ante la STyPS. teniendo los requisitos establecidos en este.</p>	153-C, 153-P

T E M A	ARTICULO NUMERÓ
6.- Objetivos de la Capacitación Este articulo nos habla de los beneficios que conlleva a la - capacitación	153- F
7.- Obligaciones del trabajador a- capacitarse Como el llegar puntual, no fal- tar a las sesiones, realizar - evaluaci3n de conocimientos.	153- H
8.- Adiestramiento de Inducci3n Para un empleado de nuevo ingre- so, presentar3 sus servicios -- conforme a las condiciones gene- rales de la empresa, mientras - dura su capacitaci3n para ocu - par su puesto de trabajo.	153-G
9.- Comisiones Mixtas Constituci3n de la comision mix- ta para cada empresa, as3 como- el vigilar que esta funcione bi- en.	153-I, 153-J
10.-Comites Nacionales De la STyPS para convocar a las empresas , que formen los Comites nacionales de capacitaci3n, as3 - como sus obligaciones y derechos.	153-K, 153-L
11.- Clausulas del Contrato Colectivo- del Trabajo. En este contrato deben existir -- clausulas relativas a capacitaci3n y adiestramiento, destinatarios y Comisi3n Mixta.	153- M, y 391 Fracciones VII, VIII, IX.
12.- Clausulas del Contrato Ley Las reglas conforme se elaboraran los planes y programas.	412-V

T E M A	ARTICULO NUMERO
<p>13.- Plazo para entregar planes y programas. Dependiendo del contrato que rija a la empresa será el período en el cual deberá presentar sus planes y programas ante la STyPS.</p>	153-N, 153-O, 153-R.
<p>14.- Requisitos para los planes y programas. Se especifican cuales son los requisitos para poder presentar los planes y programas ante la STyPS.</p>	153-Q
<p>15.- Sanciones. De no cumplir el patrón con su obligación de capacitar a sus <u>em</u>pleados o violar alguno de estos articulos se le impondrá una <u>mul</u>ta , por parte de la STyPS.</p>	153-S, 992, 994 Fracción IV
<p>16.- Expedición de constancias. Los empleados que se hayan <u>capaci</u>tado tendrán derecho a que se les otorgue su Constancia, los que no fueren a capacitarse deberán <u>acre</u>ditar un examen de suficiencia.</p>	153-T, 153-U, 153-V, 153-W
<p>17.- Juntas de Conciliación sobre <u>Capa</u>citación y Adiestramiento. Cuando ambas partes se presenten ante la junta de conciliación y arbitraje de las acciones que <u>d</u>eriven de la obligación <u>capaci</u>tación y adiestramiento.</p>	153-X
<p>18.- Promociones, ascensos. En base a las Constancias de <u>Ha</u>bilidades laborales, surtirán e<u>fecto</u> para los ascensos.</p>	153-V

T E M A	ARTICULO NUMERO
19.- Aplicaciones de las Normas de de trabajo	523, 527, 727-A, y 529
Son los límites territoriales para los contratos, así como su seguridad e higiene, y las normas establecidas por el -- Servicio Nacional del Empleo- Capacitación y Adiestramiento	
20.- De S T y P S	537, 538, 539, 539-A a 539-C
Los objetivos que se estableció el Servicio Nacional de Empleo- Capacitación y Adiestramiento Así como sus funciones que ésta realiza.	

REGISTRO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO
Y PREVISION SOCIAL

CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA 62309	NO LLENAR
---------------------	-----------

* DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL		R.F.C.		NO LLENAR	REG I M S S
ROVITAN, S.A. DE C.V.		ROV-811221-001		NO LLENAR	01-08-0562-10
ALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
A. México-Xochimilco	5600		Tepepan	Xochimilco	16020
MO. O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
Xochimilco		D.F.		676-70-77	

EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

Teñido y Acabado de Generos de Lana y Fibras Artificiales.

NO LLENAR

I. - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
	324	324	113		211
			INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

II. - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No REGISTRO	
SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA TEXTIL, DE LA CONFECCION, SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA, SECCION 45				1728	
ALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL	
Calz. México-Xochimilco	5600		Tepepan	16020	
POBLACION	MPIO. O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
Xochimilco	Xochimilco				
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			
D.F.		676-70-77			

CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
David Sotres Alcuicira	SOAD-430401	<i>[Firma]</i>
Luis Irua Araujo	LUAL-350216	<i>[Firma]</i>
Fausto Mora Guerrero	MOGF-380906	<i>[Firma]</i>
Antonio Rosas Celis	ROCA-610117	<i>[Firma]</i>
Jesús Suárez Blancas	SUBJ-400606	<i>[Firma]</i>

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
Adriana Escalante Mac Gregor	EMMA-590109	<i>[Firma]</i>
Juan Alarcón Lizardi	AALJ-551205	<i>[Firma]</i>
Hugo Alejandro Montes de Anda	MOAH-590601	<i>[Firma]</i>
Guillermo Nanni Bortolotti	NABG-440823	<i>[Firma]</i>
Roberto López Coutiño	LOCR-460919	<i>[Firma]</i>

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 20 MES Sept. AÑO 1984
 DURACION EN EL CARGO 2 AÑOS (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL Y DOMICILIOS

DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
- RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES

[Firma]
 DAVID PALACIOS GONZALEZ

NOMBRE Y FIRMA

DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL
 CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION

SECRETARIA DE DOCUMENTACION

PO... DE COMISIONES MIXTAS
 Mexico, D.F., de 1984

POR LA EMPRESA

[Firma]
 LUIS MONTAL COMTE

NOMBRE Y FIRMA

DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL

LUGAR Y FECHA MEXICO, D.F. a 29 de Enero de 1984

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.

ACTA CONSTITUTIVA PATRONAL

En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las 10:00 A.M., del día 10 del mes de Agosto de 1984, el C. Ing. Luis Montal Compte, en su carácter de Director de la empresa denominada ROVILAN, S.A. de C.V., con domicilio en Av. México-Xochimilco No. 5600, Colonia Tepepan, manifiesta que designa como representantes patronales ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, en carácter de representantes propietarios a los CC. Roberto López Coutiño, Guillermo Nanni Bortolotti, Hugo Alejandro Montes de Anda, Juan Alarcón Lizardi, Adriana Escalante Mac Gregor, y en carácter de suplentes, a los CC. Gerardo Castañeda Herrera; Ma. del Pilar Juárez García, Luz del Carmen Sarmiento Guzmán; Enriqueta Martínez Paramo; Laura Enoe Ponce de León Ojeda. Expresa asimismo, que los designados cumplen satisfactoriamente los requisitos que deben reunir los representantes patronales a saber: - a) Ser mayor de edad, b) Saber leer y escribir, c) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa. Continúa diciendo que el período de duración en el cargo como miembros de la Comisión, se ha fijado en el término de dos años por acuerdo con los trabajadores de la empresa, plazo que contará a partir de la constitución de la Comisión. Presentes en este acto los representantes propietarios y suplentes manifiestan que protestan el cargo para el cual han sido designados. Con lo que se dió por terminado el acto, levantándose la presente acta, firmando al calce los que en ella intervinieron, para su constancia.

Representantes Propietarios

Representantes Suplentes

Firma del Representante Legal o del Gerente de la empresa.

ACTA CONSTITUTIVA CON REGLAMENTO GENERAL

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10.00 a.m. horas, del día, 10 de agosto de 1984, se reunieron en el local de la empresa Rovilan S.A. de C.V., sita en Av. México, Xochimilco 5600, Colonia Tepepan, los miembros de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, con el objeto de celebrar su reunión constitutiva, estando presentes los representantes, de los trabajadores, CC. David Sotres Alquicira, Luis Luna Araujo, Fausto Mora Guerrero, Antonio Rosas Celis, José Parra Allende, en su carácter, de representantes propietarios, y los CC. Aurelio Celis Romero, Raúl -- Sánchez Ortega, Arturo Zenón Becerril, Jesús Suárez Blancas, Andrés -- Palacios Vázquez, representantes suplentes. Acreditando su designación con el acta constitutiva de la parte sindical y los representantes del patrón los CC. Roberto Lopez Coutiño, Guillermo Nanni Bortolotti, Hugo-Alejandro Montes de Anda, Juan Alarcón Lizardi, Adriana Escalante Mac - Gregor, en su carácter de representantes propietarios, y los CC. Gerardo Castañeda Herrera, Ma. del Pilar Juárez García, Luz del Carmen Sarmiento Guzmán, Enriqueta Martínez Páramo, Laura Enoe Ponce de León Ojeda, como-representantes suplentes, que acreditan su designación con el acta constitutiva de la parte patronal.

Seguidamente se procedió a elegir de entre los representantes al presidente de debates y secretario de actas, recayendo la elección en los CC. -- Roberto Lopez Coutiño y David Sotres Alquicira, respectivamente.

El presidente de debates propone a los representantes, se declare constituida la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la Empresa propuesta que es aceptada por unanimidad.

Seguidamente se dió lectura al proyecto del reglamento interior de la -- Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, presentado por el sector patronal, puesto a discusión, se aprobó en los siguientes terminos:

REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE ROVILAN, S.A. DE C.V.

- 1.- La comisión mixta de capacitación y adiestramiento, se encuentra integrada por cinco representantes de los trabajadores y cinco representantes de la empresa, Con sus respectivos suplentes.
- 2.- Los representantes de los trabajadores deberán satisfacer los requisitos que la ley federal del trabajo establece.
- 3.- Los representantes de la Empresa, deberán satisfacer los requisitos que la ley del trabajo establece.
- 4.- Las funciones que tendrá la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, serán exclusivamente las que la ley otorga.
- 5.- Los integrantes de la comisión mixta realizarán sesiones ordinarias los días primeros de cada mes.
- 6.- Las sesiones extraordinarias que se vayan a realizar, deberán ser notificadas con una semana mínimo de anticipación.
- 7.- En las sesiones ordinarias o extraordinarias de la comisión mixta se tendrá un Presidente y un Secretario.

8.- Los nombramientos de presidente y secretario, corresponderán uno al sector de trabajadores y otro al sector Empresa. Alternándose estos nombramientos cada seis meses entre ambos sectores. Corresponderá en consecuencia que si el nombramiento del presidente, recae en un representante de la empresa, el nombramiento del secretario, recaerá en un representante de los trabajadores y al cabo de seis meses, el nombramiento del presidente recaerá en un representante de los trabajadores y el del secretario en un representante de la empresa.

9.- Son funciones del presidente de la comisión:

I.- Presidir las sesiones de la comisión.

II.- Aprobar el proyecto de la orden del día de las sesiones ordinarias que le presente el secretario.

III.- Autorizar junto con el secretario, las actas de sesión de la comisión.

IV.- Las demás que le encomiende la comisión.

10.- Son funciones del secretario:

I.- Notificar en los términos de este reglamento, las convocatorias para sesiones ordinarias y extraordinarias de la comisión.

II.- Pasar lista de asistencia al iniciarse las sesiones.

III.- Levantar las actas de las sesiones que celebre la comisión mixta y recabar las firmas de los asistentes.

V. - Las demás funciones que son inherentes al desempeño de su puesto.

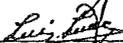
N O M B R E

F I R M A

DAVID SOTRES ALQUICIRA.



Luis Luna Arevalo



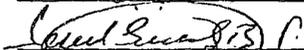
Fausto Mora Gro.



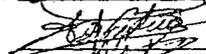
Rosas Celis Antonio



LESUS SUAREZ BLANCA



Adriana Sauberte Mac Gregor



JUAN MARLÓN LIZARDI



Alejandro A. Martínez A.



GUILLERMO VANNI BORTOLOTTI



Ricardo López Cautián





SECRETARIA DEL TRABAJO
Y
PREVISION SOCIAL

DEPENDENCIA DIREC. GRAL. DE CAP. Y ADIEST.
SECCION DIR. DE SUPERV., AUT. Y REG.
MESA SUBDIREC. DE ADICION. Y DET.
NUMERO DE OFICIO OFICIO DE COMISIONES MIXTAS
EXPEDIENTE CONN. 25.1.-00679279
R0511221001

CONSTANCIA DE REGISTRO DE COMISION MIXTA.

MEXICO, D.F., A 20 DE ABRIL DE 1955.

NOVELAN S. A. DE C. V.
AV. MEXICO-XOCHIMILCO NO. 5620
MEXICO
XOCHIMILCO
14020 DISTRITO FEDERAL

AL PRESENCIA DEL INFORME DE CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PRESENTADO POR ESTA EMPRESA, NOS PERMITIMOS INFORMAR A USTEDES QUE, EN VIRTUD DE ESTAR CUMPLIDOS LOS REQUISITOS QUE INDICA EL ARTICULO 117-I DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LA DIRECCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, PROCEDEMO A REGISTRAR DICHA COMISION BAJO EL NUMERO: R0511221001D092361840

PROCEDEMO A REGISTRAR DICHA COMISION BAJO EL NUMERO:
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.
LA SUBDIRECCION.

Gloria Dupre

LIC. MA. GLORIA DUPRE Z.

C.C.P. COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
C.C.P. SECC. DE TRABAJO DE LA IND. TEXTIL DE LA CONFEC. SIM. Y CONEX. DE A.T.
CALLE MEXICO-XOCHIMILCO NO. 5620
MEXICO
XOCHIMILCO
14020 DISTRITO FEDERAL
C.C.P. ENTRE DIENTE.

AL CONTESTAR ESTE OFICIO CITENSE
LOS DATOS CONTENIDOS EN EL CUADRO DEL
ANGULO SUPERIOR DERECHO.

POLITICAS INTERNAS SOBRE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA ROVILAN



POLITICAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

- La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento tendrá una duración de 2 años teniendo como integrantes 5 empleados sindicalizados y 5 empleados de confianza, a la elección libre de ambas partes.
Siendo los siguientes puntos los requisitos:
 - * Muy buena conducta.
 - * Ser responsable.
 - * Dar buenos resultados en el trabajo.
 - * Puntualidad en su trabajo.
 - * Ser cumplido.
 - * Sepan leer y escribir.
 - * Conocimiento en el ramo de la empresa.
 - * Ser mayor de edad.

- Los Planes y programas deberán tener una duración de 4 años, siendo el máximo -plazo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social, pues se pueden realizar modificaciones cuando sea necesario y mientras el plazo este cubierto sin -peligro a multas o falta de este requisito legal.

- Los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento deberán ser realizados -bajo una detección de necesidades real, tomando el punto de vista del empleado, así como el de su jefe inmediato.

- De ser posible tomar como recursos de instrucción la mayor parte internamente.

- En cada curso se deberá realizar la pre-post prueba del curso correspondiente, así como su cuestionario de reacción.

- Los participantes de los cursos solamente quedarán acreditados y se les proporcionará diploma siempre y cuando acrediten el 80% de la post- prueba y obtengan un 80% de asistencia.



ROVILAN S.A. DE C.V.

- Horarios

Los cursos se realizarán de Lunes a Viernes y como excepción los sábados
Personal de confianza con horario de 8.30 a 16.30 hrs.

La empresa dará una hora y el empleado una hora siendo el curso de 17.30
 a 19.30 hrs.

Personal sindicalizado

Horario de 7.00 a 3.30 P.M. (1º Turno)

Será el curso de 2.30 a 4.30 P.M.

Horario de 3.30 P.M. a 12.00 a.m. (2º Turno).

Será el curso de 2.30 a 4.30. P.M.

Horario de 12.00 a.m. a 7.00 a.m. (3º Turno)

Será el curso de 7.00 a.m. a 9.a.m.

Cuando el primer turno tome el curso, el segundo turno lo cubrirá en su hora

Cuando el segundo turno tome el curso el primero cubrirá su hora.

El tercer turno tomará el curso fuera de su hora de trabajo por lo cual no -
 será cubierto.

Pagandose a la persona que cubre el turno y la que toma el curso fuera de-
 su hora de trabajo como hora extra.

- Se deberá realizar despues de cada curso el importe correspondiente para su re
gistro dentro del departamento de Recursos Humanos, tanto para México como para
 Monterrey.
- Se deberá tener al día las constancias de Habilidades Laborales.
- Se elaborará anualmente un reporte de todo lo realizado en materia de capacita
ción y adiestramiento para los directivos de Mexico y Monterrey.



ROVILAN S.A. DE C.V.

- Realizar a cada empleado ya capacitado una evaluación de seguimiento para verificar que tanto aprendió y que aplica en su puesto de trabajo de lo enseñado en el curso.
- Elaborar después de cada curso su costo-beneficio.

OBJETIVOS GENERALES DE ROVILAN S.A.

Como le fué mencionado con anterioridad, primeramente debemos tener definidos, nuestros objetivos generales de la empresa algunos de estos corresponden al primer año 1985-1986, los cuales son puestos en el planteamiento del problema (hipotesis) y los -- demás cubren los siguientes períodos de 1986 a 1988.

Esta aclaración simplemente es para no tengan la idea de que todos los objetivos generales de la empresa serán cubiertos en - este trabajo.

OBJETIVOS GENERALES DE ROVILAN S.A.

- Aumentar la productividad.
 - Obtener calidad en el producto a un 100 %.
 - Bajar los costos de producción.
 - Disminuir los retrasos para la entrega de la tela a tiempo a los clientes.
 - Disminuir la cantidad de rechazos por parte de los clientes por existir defectos.
 - Disminuir la cantidad de material en desperdicio.
 - Disminuir el deterioro del material utilizado en la empresa.
 - Definir metas clara dentro de cada departamento.
 - Evitar el fracaso de no alcanzar las metas.
 - Evitar una disciplina inadecuada dentro de la empresa.
 - Obtener una mejor comunicación entre todo el personal.
 - Disminuir el ausentismo en el trabajo.
 - Disminuir el índice de accidentes en los empleados.
 - Evitar los retrasos del personal a la hora de la entrada.
 - Disminuir las llamadas de atención y amonestaciones por parte de los jefes.
 - Evitar que los empleados violen el reglamento interior de la empresa.
 - Mantener en los empleados un interés por su trabajo.
 - Que exista mayor cooperación del personal para la gente de la empresa.
 - Evitar completamente una actitud negativa por parte de los empleados hacia la empresa.
 - Mantener una buena relación interpersonal entre todo el personal.
-

ACTIVIDADES DE ALGUNOS DEPARTAMENTOS
DE ROVILAN S.A.

A continuación, como parte de los resultados obtenidos, el primer dato del subsistema de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, están los perfiles de puesto, siendo una información que se debe tener de importancia, pues de lo contrario sobre que base podríamos apoyarnos, sino sobre las actividades correspondientes a los departamentos y a los puestos.

Bien, ahora en lo que corresponde a la sección de la planta se tomaron las actividades de los departamentos, pues resultan muy similares las actividades por puesto.

Y en lo que corresponde a la parte de oficinas administrativas, estas actividades están tomadas en cuenta por puesto, pues existen diferencias significativas entre los puestos de un mismo departamento.

A continuación se le presenta un ejemplo.

FUNCIONES GENERICAS POR DEPARTAMENTO
DE PRODUCCION

ALMACEN DE CRUDOS.-

- Recibir la mercancía que viene del exterior rollo por rollo de tela.
- Comprobar que la tela haya sido la solicitada en cantidad y tipo.
- Seleccionar la tela según sea su tipo y la orden correspondiente.
- Ordenar la tela en tongas.
- Manejar el montacargas para mover la tela al lugar correspondiente - ya sea para almacenarla o para su producción.
- Llevar el control de las telas recibidas y de las telas que se van a producción.

DEPARTAMENTO DE PREPARACION:

- Preparar los lotes de tela (según la orden).
- Formarla en pliegues usando la máquina plegadora.
- Manejar la lavadora, para lavar las telas.
- Poner en la lavadora los ingredientes químicos para quitar los pegamentos y resinas.
- En un caballo de metal, (algunas telas) ponerlas enrolladas con productos químicos y se deja reposar por 12 horas aproximadamente.

DEPARTAMENTO DE TINTORERIA

- Manejo de la máquina jet. (tintura de la tela).
- Acomodar la gráfica de proceso y verificar grados y temperatura.
- Atención constante sobre la máquina.
- Uso de productos químicos y colorantes para la tintura de la tela.

COCINA DE COLORES DE TINTORERIA

- Elaboración de la tintura, según sea la orden.
- Verificar que los colores sean idénticos.
- Mandar las tinturas a las máquinas correspondientes.
- Pesar los productos que son requeridos.
- Mantener en su lugar y en orden los productos de la cocina.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADContador

Actividades:

- Elaboración de estados financieros
- Establecimientos de procedimientos y manual contable
- Supervisión de depuraciones
- Conciliaciones intercompañías

Sub-Contador

Actividades

- Control de la cartera de clientes de la empresa
- Elaboración del reporte del comportamiento de los clientes de cada semana
- Elaboración del estado de cuenta mensual de Rovitex
- Revisión y supervisión de la elaboración de facturas de la compañía
- Elaboración de las pólizas de diario
- Depuración de cuentas
- Auxiliar al contador en la supervisión de los auxiliares

Auxiliares de contabilidadEncargado de costos

Actividades

- Recepción ,control, archivo y seguimiento de las formas de recepción de mercancía de los diferentes almacenes (excepto materia prima) así como del cálculo y contabilización de las mismas (semanalmente).
- Control de las pólizas de egresos
- Elaboración de papeles de trabajo referentes a los costos de la compañía
- Depuración de cuentas.

Kardex materia prima

Actividades

- Encargado de verificar, controlar, elaborar y archivar todo lo referente a control de materia prima como:
 - kardex
 - reportes semanales
 - informes

- Recepción, control y seguimiento de las recepciones de mercancía del alma- 104
cen de materia prima, calculo y contabilización de las mismas.
- Verificación en la toma física de los inventarios de materia prima.

Auxiliar de contabilidad

Actividades

- Encargado de télex
- Encargado de valija
- Control de llamadas de larga distancia
- Valuaciones de consumos y materias primas

Cuentas por pagar

Actividades

- Encargado de recibir a revisión las facturas generadas por compra a crédito.
- Programar de acuerdo al vencimiento para su pago
- Elaboración de presupuesto de necesidades mensuales para asegurar el suministro de efectivo.
- Elaboración de la comparación de proyectos contra lo real
- Elaboración de requisiciones de cheques debidamente contabilizados
- Control y verificación del libro diario de bancos
- Elaboración del control de archivo, polizas de ingreso.

Máquina de contabilidad

Actividades

- Registro directo de contabilidad

Facturación, recepción

Actividades

- Conmutador
- Cálculo de remisión
- Asignación del precio a la venta
- Mecnografiar las facturas
- Elaboración de la relación para Monterrey
- Archivo fiscal
- Archivo para clientes

LISTAS DE VERIFICACION

Como podrá usted observar en las hojas siguientes, se encuentran los formatos de las listas checables de algunos de los departamentos. No es posible anexar las que fueron contestadas, pues pienso que no tiene caso tener tanta información, - si ya está como resultado en la parte de gráficas.

Así mismo se encuentran la lista checable , que fué aplicado en general a todos los empleados de la empresa, sin contar - de subgerentes a directores, referente a clima organizacional existente en Rovilan S.A.

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario esta diseñado para explorar las formas en como usted se relaciona con la gente y como se siente en su puesto de trabajo.

Por supuesto no hay respuestas correctas o incorrectas simplemente se desea saber en que forma se siente usted realmente.

Por favor conteste todas y cada una de las preguntas sin relacionarlas con las otras, a la vez de que trate de ser lo mas franco posible a la hora de contestar las preguntas.

No hay limite de tiempo para llenar este cuestionario, pero no es aconsejable pensar demasiado en la pregunta determinada.

Area _____
 Puesto _____
 Jefe inmediato _____
 Fecha _____
 Edad _____
 Sexo _____

Por cada una de las preguntas dadas a continuación marque con una "x" la respuesta que piense que sea verdadera.

	SI	NO
1.- Es informal, agradable y tranquilo el ambiente en su puesto de trabajo.	_____	_____
2.- Le tiene confianza a su supervisor para platicarle los problemas que tenga con sus compañeros.	_____	_____
3.- Sus compañeros lo aceptan como es.	_____	_____
4.- Todos los de su area son un grupo cooperativo	_____	_____
5.- El trato que le da el supervisor es bueno.	_____	_____
6.- Sus compañeros toman a mal lo que dice.	_____	_____
7.- La atmosfera en la que se encuentra le permite ser usted mismo.	_____	_____
8.- Cuando tiene usted un error el supervisor lo regaña delante de sus compañeros.	_____	_____
9.- Sus compañeros son completamente francos con usted.	_____	_____

	SI	NO
2...	_____	_____
9.- Sus compañeros son completamente francos con usted.	_____	_____
10.- Se siente maltratado en su puesto de trabajo.	_____	_____
11.- Es ^s grosero el supervisor a la hora de darle alguna orden.	_____	_____
12.- Es usted comunicativo con la gente de su área.	_____	_____
13.- Es justo el supervisor a la hora de tomar una decisión.	_____	_____
14.- Recibe usted apoyo de parte de todo el personal del área para cualquier situación.	_____	_____
15.- El ambiente es el adecuado para crear una mejor comunicación entre las áreas.	_____	_____
16.- Usted siente que el supervisor esta lo suficientemente preparado para ocupar ese puesto.	_____	_____
17.- Son amables sus compañeros con usted.	_____	_____
18.- Existe hostilidad entre las áreas.	_____	_____
19.- El supervisor organiza y alienta a su personal del área.	_____	_____
20.- La relación que existe entre sus compañeros es de indiferencia.	_____	_____
21.- Su lugar de trabajo y maquinaria siempre estan limpios.	_____	_____

-0-

GRACIAS POR SU COLABORACION

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se diseño con el fin de conocer sus inquietudes en sus actividades laborales.

Por supuesto no hay respuestas correctas o incorrectas, es el tratar de saber que areas de su puesto de trabajo no se siente seguro, a la vez de conocer las areas en las que le gustaría entrenarse para un-desarrollo laboral en un futuro proximo.

Por favor conteste todas y cada una de las preguntas con la ma - yor sinceridad posible, pues lo único que nos interesa es el bienestar de usted y de la empresa.

No hay limite de tiempo para llenar este cuestionario y de antemano mano le doy las gracias por su colaboración.

Nombre _____

Area _____

Puesto _____

Jefe inmediato _____

Quienes le reportan _____

El puesto es sindicalizado SI _____ NO _____

Que tipo de puesto es _____

Numero de puestos iguales _____

El trabajo se realiza bajo supervisión directa _____

1) ALMACEN DE CRUDOS

109

SI

NO

- | | | |
|---|-------|-------|
| 1.- Conoce los diferentes tipos de tela que existen en el almacén. | _____ | _____ |
| 2.- Conoce el lugar que le corresponde a cada tipo de tela según sea la orden que se le pida. | _____ | _____ |
| 3.- Sabe cómo se debe de comprobar que la mercancía fue la solicitada. | _____ | _____ |
| 4.- Supervisa directamente el trabajo de los cargadores y de su auxiliar. | _____ | _____ |
| 5.- Conoce el procedimiento que se debe seguir para recibir la mercancía del exterior de la planta. | _____ | _____ |
| 6.- Coordina y controla el almacén a la perfección. | _____ | _____ |
| 7.- Ayuda en todo lo que le pide su jefe. | _____ | _____ |
| 8.- Sabe como se debe de manejar la maquina para carga de tela. | _____ | _____ |
| 9.- Sabe cual es el lugar que le corresponde a la maquina. | _____ | _____ |
| 10.- Toma las medidas necesarias de seguridad para evitar accidentes. | _____ | _____ |
| 11.- Sabe como se deben formar las tongas. | _____ | _____ |
| 12.- Conoce el formato para separar la tela. | _____ | _____ |
| 13.- Sabe como se debe seleccionar la tela según sea la orden. | _____ | _____ |

2) DEPARTAMENTO DE PREPARACION.

110

	SI	NO
1.- Sabe cómo se deben preparar los lotes de tela para empezar el procedimiento.	_____	_____
2.- Sabe como anotar sin error el metraje y el número que corresponde a cada pieza de tela.	_____	_____
3.- Sabe identificar cada artículo de tela para no mezclarlos.	_____	_____
4.- Sabe cómo debe de revisar el pedido contra el -- metraje de tela.	_____	_____
5.- Sabe como usar la lavadora y los pasos que debe seguir para su manejo.	_____	_____
6.- Conoce el tratamiento de tela que sirve para relajarla.	_____	_____
7.- Sabe que receta se requiere para cada artículo.	_____	_____
8.- Su supervisión es directa con los empleados.	_____	_____
9.- Conoce el tratamiento de descrudado.	_____	_____
10.- Sabe como usar la máquina para llevar a cabo el tratamiento de tela de descruce.	_____	_____
11.- Conoce los productos químicos que debe utilizar para este tratamiento.	_____	_____
12.- Ayuda en las labores de los oficiales.	_____	_____
13.- Cuando hay alguna falla en la maquinaria la reporta inmediatamente.	_____	_____
13.- Toma las medidas necesarias de protección para evitar riesgos.	_____	_____

	SI	NO
1.- Sabe cómo se deben elaborar los estados financieros.	_____	_____
2.- Conoce cómo se deben establecer los procedimientos y el manual contable.	_____	_____
3.- Sabe que es conciliación intercompañías.	_____	_____
4.- Conoce cómo se debe controlar la cartera de clientes de la empresa.	_____	_____
5.- Sabe cuál es el procedimiento para elaborar el reporte del comportamiento de los clientes y cada cuando lo debe realizar.	_____	_____
6.- Sabe cómo se debe elaborar el estado de cuenta mensual de Rovitex.	_____	_____
7.- Existe una revisión y supervisión buena en la elaboración de facturas.	_____	_____
8.- Sabe cómo se elaboran las pólizas de diario.	_____	_____
9.- Tiene usted una supervisión directa de su jefe.	_____	_____
10.- Conoce el procedimiento de recepción, control, archivo y seguimiento de las formas de recepción de mercancía de los diferentes almacenes.	_____	_____
11.- Tiene los conocimientos necesarios sobre cálculo y contabilidad.	_____	_____
12.- Sabe llevar el control de pólizas de egresos	_____	_____
13.- Conoce los documentos referentes a los costos de la compañía, así como su elaboración.	_____	_____
14.- Conoce el procedimiento para verificar, controlar y elaborar todo lo referente a control de materia prima.	_____	_____
15.- Sabe cómo se utiliza el Kárdex	_____	_____
16.- Sabe cómo se elaboran los reportes semanales.	_____	_____
17.- Conoce el procedimiento para realizar la recepción, control y seguimiento de las recepciones de mercancía del almacén de materia prima.	_____	_____
18.- Sabe cómo se verifica la toma física de los inventarios de materia prima.	_____	_____
19.- Sabe cómo se maneja la valija.	_____	_____
20.- Conoce lo que se debe hacer para tener un control sobre las llamadas de larga distancia.	_____	_____
21.- Sabe cómo son las evaluaciones de consumo y de materia prima.	_____	_____
22.- Sabe qué debe hacer a la hora de recibir las facturas generadas por compra de crédito.	_____	_____
23.- Sabe cómo se programa cuando hay un vencimiento de cuenta por pagar.	_____	_____
24.- Conoce cómo se elabora el presupuesto de necesidades mensuales para asegurar el suministro de efectivo.	_____	_____
25.- Cuando usted elabora la comparación de proyectos contra lo real nunca existe gran diferencia.	_____	_____
26.- Sabe cuál es la requisición de cheques y que debe hacer.	_____	_____
27.- Cuando se controla y verifica el libro diario de bancos tiene alguna duda en su procedimiento.	_____	_____

- 28.- Conoce la elaboración del control de archivo y pólizas de ingresos.
- 29.- Sabe utilizar la computadora.
- 30.- Sabe cuál es el registro directo de contabilidad
- 31.- Sabe manejar a la perfección la máquina de contabilidad.
- 32.- Conoce el funcionamiento del conmutador.
- 33.- Conoce el procedimiento para hacer el cálculo de remisión.
- 34.- Sabe cómo se asigna el precio a la venta de tela.
- 35.- Cuando se elabora la relación para monterrey no existe ningun error.
- 36.- Conoce el archivo fiscal y para clientes.

SI	NO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- - -

OBSERVACIONES:

Si faltó de anotar alguna actividad que realiza escribala.

Diga qué conocimientos cree que le faltan para desempeñar perfectamente su puesto de trabajo.

Indique en qué áreas le gustaría capacitarse aparte del departamento al cual actualmente pertenece.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Como se mencionó anteriormente en el capítulo de procedimiento en la parte de D.N.A.C. y que es de gran importancia, son los, Inventarios de Habilidades, los cuales los califican el jefe-- inmediato y/o responsable de cada departamento. Y como podrán recordar, los criterios de calificación fueron:

B.- BIEN. No necesita capacitación.

R.- REGULAR. Necesita capacitación.

M.- MAL. Necesita capacitación urgente.

Así mismo aclaro de antemano que por no saber la diferencia entre capacitación y adiestramiento, los jefes, no se tomó en cuenta --- para calificar los Inventarios de Habilidades.

Sus ventajas son que podemos realizar, varias ^{C S}desiciones, algunas de ellas son:

- a) Compara, esta información con la lista checable y se puede observar que tanta diferencia existe entre éstas.
- b) Jerarquización de los cursos y turnos dependiendo de la necesidad para capacitar y adiestrar.
- c) Tomar en cuenta a la gente, que nos puede servir de apoyo para-- los cursos de capacitación y adiestramiento.

A continuación se le presentan los Inventarios de Habilidades que fueron calificados por los jefes inmediatos y/o responsable del -- departamento. (algunos ejemplos)

REGISTRO DE PLANES Y PROGRAMAS ANTE
LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVI--
SION SOCIAL.

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADMINISTRATIVO:

5/1161

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON ROV-811221-001
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS* 01 08 0562-10

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: ROVILAN, S.A. DE C.V.			
CALLE Calz. México Xochimilco	Nº EXT. 5600	Nº INT.	TELEFONO 676-70-77
COLONIA Tepepan	POBLACION Xochimilco	C. P. 16020	
MUNICIPIO Xochimilco	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA D.F.	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA Teñido y Acabado de Generos de Lana y Fibras Artificiales.			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input checked="" type="checkbox"/>		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROGRAMA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY 2 0 0 1 8 5 DIA MES AÑO	No. TOTAL DE TRABAJADORES 324 HOMBRES 312 MUJERES 12

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN 0 0 1	* Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR: PROGRAMAS ESPECIFICOS 25 PROGRAMAS GENERALES
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL 1 5 0 2 8 5 AL 1 5 1 2 8 8 DIA MES AÑO DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE: ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA ING. LUIS MOYAL COMTE NOMBRE FIRMA	 NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA SR. DAVID PALACIOS GONZALEZ NOMBRE FIRMA
---	---

PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

HOJAS ANVERSO

FORMA-00-2

II - ETAPA EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL D. LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA 1				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA 2				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA 3				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA 4			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA									
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		II	1985	XII	1985	I	1986	XII	1986	I	1987	XII	1987	I	1988	XII	1988
Chofer Comprador	1			X								X					
Comprador	2			X								X					
Encargado de Nominas	1			X								X					
Auxiliar de Recursos Humanos	1			X								X					
Coordinadora de Selección y Capacit.	1			X								X					
Sub-Contador	1			X								X					
Auxiliar de Contabilidad	4			X								X					
Operador de Máquina de Contabilidad	1			X								X					
Contador de Costos	1			X								X					
Encargado de papelería	1							X								X	
Mensajero Aseador	3							X								X	
Operador Plegadora	6							X								X	
Ayudante Plegadora	6							X								X	
Operador Lavadora	3							X								X	

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

NUMERO DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
Director de Proyectos Especiales.	Especifico.	1. Dirección de Mando	la moral en el trabajo.		
Gerente de Planta.	Especifico. Especifico.	1. Dirección de Mando. 2. Formación de Instructores.	2.1. Definirá los terminos enseñar, aprender capacitación y Adiestramiento de acuerdo a los documentos del curso. 2.2. Elaborará el diagrama de los 7 elementos del sistema de Cap. y Adto. incluyendo las Relaciones entre estos. 2.3. Mencionará las 4 tareas o funciones generales de un instructor, de acuerdo a la información del tema. 2.4. Definirá los terminos retroinformación de acuerdo a la definición proporcionada en el curso. 2.5. Mencionará los elementos de un objetivo de aprendizaje según la bibliografía.	I. Introducción al Sistema de Capacitación y adiestramiento. II. Tareas del Instructor. III. Objetivos de aprendizaje. IV. Estructuración del contenido. V. Técnicas y materiales para la instrucción.	

- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENAR)
Auxiliar de Contabilidad.	Especifico. Especifico.	4.Relaciones Humanas. 15.Curso de contabilidad.	_____	_____	
Operador de Máquina de Contabilidad.	Especifico. Especifico.	4.Relaciones Humanas. 15.Curso de Contabilidad.	_____	_____	
Contador de Costos.	Especifico. Especifico.	4.Relaciones Humanas. 15.Curso de Contabilidad.	_____	_____	
Encargado de Papele- ría.	Especifico. Especifico.	4.Relaciones Humanas. 16.Curso Técnico de Ser- vicios administrati- vos.	16.1. Que el participan- te explique a gran- des rasgos todo lo referente a servi- cios Administrativos en base al tema dado. 16.2. Que el participan- te explique que debe hacer cuando visita clientes en base ala técnica de dramatiza- ción. 16.3. Que el participan- te discrimine la co- rrespondencia para saber a quien se la debe dar en base al tema dado. y sin er- ror. 16.4. Que el participan- te limpie las ofici- nas a la perfección en base al tema dado	I. Introducción al departamento de Ser- vicios administrati- vos. II. Que hacer cuando Visita clientes. III. Cuando reparte - correspondencia a - quien se la debe dar. IV. Limpieza de Ofi- cinas.	120

MATRICES GENERALES

A continuación se presentan las matrices generales de de los cursos sobre conocimientos técnicos. (ejemplo)

Como se podrá observar, se impartirá un curso por departamento.

Estas matrices generales servirán de guías a los instructores correspondientes, pues se especifica:

- El objetivo genérico del curso a lograr.
- Los objetivos terminales correspondientes a cada evento.
- Los eventos que se verán dentro del curso.
- Los elementos correspondientes a cada evento.
- Técnicas de instrucción a utilizar.
- Tipo de evaluación a realizar por cada evento visto.
- Duración de cada evento.
- Lugar en donde se dará la instrucción.

Así mismo podrá usted verificar la matriz conductual referente a cada curso.

CURSO ALMACEN DE CRUDOS

OBJETIVO GENERICO	OBJETIVOS TERMINALES	EVENTOS	ELEMENTOS	METODO	EVALUACION	DURACION	LUGAR
	Que el participante explique sin error alguno todo lo referente al almacen de crudos	A. Introduccion al almacen de crudos.	A1. Objetivo del almacen de crudos. A2. Actividades generales del almacen. A3. Que es un alm. de crudos A4. Proceso a seguir en el almacen. A5. Ventajas y desventajas	Expositivo	Verbal	60'	Sala de <u>capa</u> citación.
Al final del curso que el participante aplique las actividades de su departamento en el momento en el que se le asigne para su demostración, sin error en base al curso dado.	Que el participante describa los diferentes tipos de tela sin error	B. Identificar los diferentes tipos de tela.	B1. Mencionar los tipos de tela. B2. Características de cada uno de los tipos de tela. B3. Puntos clave para diferenciar las telas.	B1 Expositivo. B2 y B3 Demostrativo	Ejecución	2 horas	Puesto de trabajo
	el participante comprobará la mercancía que fué solicitada cuidando todo el proceso. paso a paso.	C. Comprobar que la mercancía fué la solicitada.	C1. Qué mercancía debe comprobar C2 Pasos a seguir en la comprobación. C3. Cada cuando debe comprobarla. C4. Ventajas y desventajas	C1 a C4 tormenta de ideas	Conclusión en equipo.	60'	Sala de <u>capa</u> citación.
	Que el participante explique paso a paso, en orden el procedimiento a seguir para recibir mercancía del exterior	D. Procedimiento a seguir para recibir mercancía del exterior.	D1. Pasos a seguir para recibir la mercancía del exterior.	D1 a D3 expositivo	Verbal	60'	Sala de <u>capa</u> citación. 123

CURSO ALMACEN DE CRUDOS

OBJETIVO GENERICO	OBJETIVOS. TERMINALES	EVENTOS	ELEMENTOS	METODO	EVALUACION	DURACION	LUGAR
			D2. a quien debe acudir para su autorización. D3. Puntos a tener cuidado en la mercancia.	D1 a D3 Expositivo.	Verbal	60'	Sala de capacitación.
	el participante manejara la maquina sin tener error alguno.	E. Manejar la maquina para cargar la telguina.	E1. Adittamentos de la maquina. E2. Pasos para su buen funcionamiento. E3. Manejo de de la maquina E4. Ventajas y desventajas	E1 y E4 Expositivo E2 y E3 Demostrativo	Ejecución	60'	Sala de capacitación. puesto de trabajo.
	El participante discriminara las ventajas y desventajas del porque tomar medidas de seguridad	F. Tomar medidas de seguridad.	F1. Qué medida de seguridad debe tomar F2. Porqué debe tomar esas medidas? F3. Ventajas y desventajas	F1 a F3 corrillos	Conclusión de equipo	30'	sala de capacitación.
	El participante elaborará un formato sin tener un solo error.	G. Llenado de formato para separar la tela.	G1. Para que sirve el formato. G2. Partes que conforman el formato. G3. Llenado del formato.	G1 a G3 Expositivo	Ejecución	60'	Sala de capacitación
	El participante formará tongas sin error alguno	H. Formar tongas	H1. Qué es una tonga. H2. Como se forma una tonga. H3. Que se debe observar para formar la H4. formar 1 tonga.	H1. exposi tivo. H2,3,4. Demostrativa	Ejecución	120'	Puesto de trabajo.

CURSO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO GENERICO	OBJETIVOS TERMINALES	EVENTOS	ELEMENTOS	METODO	EVALUACION	DURACION	LUGAR
	Que el participante explique sin error todo lo referente al Depto. Administrativo	A;Introducción al Depto. Administrativo.	AI,Objetivo del Depto. Administrativo. A2.Actividades generales del Depto. A3,Que es el Depto. Administrativo A4,Proceso a seguir en el Depto. A5.Ventajas y desventajas.	AI a A5 Expositivo	Verbal	3 hrs.	Sala de Capacitación.
Al final del curso que el participante aplique las actividades de su departamento en el momento en el que se le asigne para su demostración, sin error en base al curso dado.	Que el participante por escrito labore Edos. financieros sin error	B.Elaboración de Edos. financieros.	BI,Que es un Edos. financiero B2.Para que Sirve B3.Procedimiento para su elaboración B4.Ventajas	BI y B2 Expositivo B3, 4, Correcciones	Exposición de Equipos	3 hrs.	Sala de Capacitación.
	El participante definirá verbalmente lo que es conciliación intercompañías sin error	C.Definir conciliación intercompañías	CI,Explicar que es conciliación intercompañías. C3.El porque de la conciliación intercompañías.	CI a C3 discusión en pequeños grupos	Exposición de Equipos	3 hrs.	Sala de Capacitación'
	el participante demostrará que es el control de cartera, sin error alguno.	D.Control de cartera de clientes.	DI,Que es la cartera de clientes. D2. Que datos debe haber en la cartera. D3.Cómo elaborar la cartera. D4.Cómo controlar la cartera.	DI,2,3,4, Expositivo D3 y 4 Corrillo.	Entrega de conclusiones	2 hrs.	Sala de Capacitación.

CURSO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO GENERICO	OBJETIVOS TERMINALES	EVENTOS	ELEMENTOS	METODO	EVALUACION	DURACION	LUGAR
	el participante elaborará un reporte del comportamiento de clientes, sin faltar ningún dato.	E. Elaboración de reportes de comportamiento de clientes.	E1. Que es el reporte de comportamiento de clientes. E2. Porqué se debe hacer ese reporte. E3. Pasos para elaborar el reporte. E4. Cómo elaborar el reporte. E5. Ventajas y desventajas.	E1. 5 Expositivo E2, 3, discusión pequeños grupos. E4. Corrillo	Entrega de Trabajo	2 hrs.	Sala de Capacitación.
	Que el participante explique, cómo debe revisar la elaboración de facturas sin error alguno	F. Revisión de la elaboración de facturas.	FI. Que es una factura. F2. Para que se usan las facturas. F3. Datos que debe tener una factura. F4. Cómo revisar las facturas.	FI Expositivo F2,3,4, Participativo.	Exposicion de equipos	1 hr.	Sala de Capacitación.
	Que el participante explique individualmente cual es el procedimiento de recepción, control, archivo, seguimiento de formas de recepción de mercancía sin equivocación alguna.	G. Procedimiento de recepción control, archivo, seguimiento de recepción de mercancía.	GI. Que es el procedimiento de Recepción control, Archivo, seguimiento de formas de recepción de mercancía. G2. Pasos que se deben seguir. G3. El porque del procedimiento.	GI, 2, 3, Expositivo	Verbal	2 hrs.	Sala de Capacitación.

CURSO A DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVO GENERICO	OBJETIVOS TERMINALES	EVENTOS	ELEMENTOS	METODO	EVALUACION	DURACION	LUGAR
	El participante realizara operaciones matemáticas necesarias sin error alguno.	H.Cálculo y Contabilidad	H1.Operaciones básicas para el dpto. H2.Elaboración de operaciones H3.Ventajas y desventajas.	HI a H3 demostrativo	Ejecución	2 hrs.	Sala de Capacitación.
	el participante elaborará los pasos a seguir para el control de Polizas de egresos sin error.	I.Control de Polizas de egresos.	II. Que son las polizas de egresos. I2.Cómo se elaboran. I3.Pasos debe tener para control.	II,Expositiva. I2, 3 Demostración.	Ejecución	1 hr.	Sala de Capacitación.
	Que el participante elabore los documentos referentes a los costos de la compañía sin tener error alguno.	J.Documentos referentes a los costos de la Compañía (elaboración)	JI.Cuáles son los documentos referentes a los costos de la compañía. J2. Que datos deben tener estos documentos J3.Cómo se elaboran estos documentos.	JI,2, ,Expositiva. J3, demostrativa.	Ejecución	1 hr.	Sala de Capacitación
	Que el participante explique verbalmente cual es el procedimiento para la materia prima sin error alguno	K.Procedimiento para materia prima.	KI. Que es la materia prima K2.Pasos a seguir en su procedimiento	KI,2 Expositiva.	Verbal	1 hr.	Sala de Capacitación
	Que el participante demuestre el manejo del Kardex sin error alguno	L.Kardex	LI. Que es el Kardex. L1.Funcionamiento del Kardex	II,Y L2, Demostrativa.	Ejecución	1 hr.	Sala de Capacitación.

PROGRAMACION DE CURSOS

PROGRAMACION DE CURSOS

Es importante realizar la programación de los cursos, pues es un instrumento que nos sirve de planeación y de control que contiene los renglones y columnas en donde se registran , las fechas de iniciación y terminación, así como los avances que se van teniendo, en las actividades de capacitación y adiestramiento.

Es de gran utilidad, ya que se pueden dar cuenta los encargados de la capacitación y los miembros de la comisión, de lo que se tiene programado realizar y de los logros en cuanto a tiempos y cantidad de cursos que se vayan teniendo.

Al utilizar este tipo de instrumentos, en las actividades de adiestramiento y capacitación, ofrece las siguientes ventajas

- . Obliga a hacer un plan.
- . Es facil de comparar lo planeado contra lo realizado.

PROGRAMACION DE CURSOS

cuadro No. 3 a

No.	Nombre del curso	Puesto al que se dirige	No. de gentes por depto	No. de cursos segun depto.	No. de participantes por curso.		Duración.	Lugar	Instructor	Fechas que corresponde		Horario	Jornada
					tecnico	rel hum.				tecnico	rel.hum		
1	Estampado	Jefes Oficiales ayudantes suplentes dibujantes	48	3 Rel hum. 3 Tecnicos	16	16	18 horas	En la empresa	Juan Torres Raul Tinajero	1985	1987	14.30 a 16.30. 7.00 a 9.00.	Matutino vesper tino y nocturno
2	Tintoreria	Oficiales Ayudantes Suplentes Jefes	44	3 de rel. hum 3 técnicos	14, 15, 15	14, 15, 15	16 Horas	En la empresa	Juan Serrano Salvador Miranda	1985	1987	14.30 a 16.30 7.00 a 9.00.	Matutino no y Nocturno
3	Acabado	Oficiales Ayudantes Suplentes Jefes	46	3 de rel.hum. 3 técnicos	15, 16, 15	15, 16, 15	18 Horas	En la Empresa	Jorge Romero Marco A. Aguilar.	1986	1987	14.30 a 16.30 7.00 a 9.00	Matutino Vesperti no y Nocturno
4	Preparación	Oficiales Ayudantes Suplentes Jefes	19	2 de Rel.Hum. 2 Técnicos	9, 10	9, 10	15 Horas	En la Empresa	M.A. Aguilar	1986	1988	14.30 a 16.30. 7.00 a 9.00.	Matutino Vesperti no y Nocturno
5	Anilinas y Productos Químicos	Ayudantes encargados jefes Cargadores	41	3 de Rel.Hum. 3 técnicos	13,14,14	13,14,14	13 Horas	En la Empresa	Guillermo Nanni	1986	1988	14.30 a 16.30 7.00 a 9.00.	Matutino Vesperti no y Nocturno
6	Laboratorio.	Mescladores Laboratoristas Ayudantes	5	1 Rel Hum. 1 Técnico.	5	5	15 Horas	En la Empresa	Salvador Miranda	1986	1988	14.30 16.30	Matutino
7	Revisado	Oficiales ayudantes enrolladores jefes	28	2 de Rel.Hum. 2 Técnicos	14, 10, 5	14, 10, 5	16 Horas 20 Horas	Catex En la Empresa	Externo Arnaldo Bellomo	1986	1988	14.30 a 16.30	Matutino Vesper tino.
8	Mantenimiento e Intendencia.	Mecanicos Electricistas Limpiadores Ayudantes	34	2 de Rel. Hum. 2 Técnicos.	17, 17	17, 17	12 Horas	En la Empresa	Adolfo Alquicira	1987	1988	14.30 a 16.30	Matutino Vesperti no y Nocturno
9	Programación	Asistentes	2	1 t y 1 r.h.	2	2	19 Hrs.	En la Empresa	Alejandro Montes	1987	1985	17.30 19.30	Completo

A continuación se presentan los formatos de las pre-post pruebas de algunos de los cursos de capacitación y adiestramiento sobre conocimientos técnicos, estas son y serán aplicadas antes de iniciar el curso, como se mencionó anteriormente para conocer el nivel de conocimientos, sobre los temas del curso. de parte de los participantes y al final del curso para obtener el avance obtenido de estos.

Nombre _____ Fecha _____

Puesto _____

Instructor _____ Pre ___ post ___ prueba.

Instrucciones:

En hojas aparte, conteste cada una de las preguntas que vienen a continuación no hay límite de tiempo, piense bien la respuesta, / SUERTE!

- 1.- Explique a grandes rasgos cual es el objetivo y el proceso a seguir en el almacen de crudos.
- 2.- Mencione los diferentes tipos de tela que existen en el almacén con una característica cada uno.
- 3.- Cual es el proceso para comprobar que la mercancía fué la solicitada.
- 4.- Mencione cinco aspectos importantes a cuidar para recibir la mercancía del exterior.
- 5.- Mencione las partes de la maquina para cargar la tela.
- 6.- Mencione el proceso a seguir para manejar la maquina de cargar la tela.
- 7.- Explique cuales y porque debe tomar medidas de seguridad.
- 8.- Elabore el llenado de un formato para separar la tela (pidale el formato al instructor).
- 9.- Explique como se forma una tonga.

Nombre _____ Fecha _____

Puesto _____

Instructor _____ Pre ___ post ___ prueba.

Instrucciones:

En hojas aparte conteste cada una de las preguntas que vienen a continuación no hay limite de tiempo, piense bien la respuesta, /SUERTE!

- 1.- Explique a grandes rasgos cual es el objetivo y el proceso a seguir en el departamento de contabilidad.
- 2.- Explique el procedimiento a seguir, paso a paso, para elaborar un estado financiero.
- 3.- Que es conciliación intercompañías.
- 4.- Explique brevemente como se debe controlar la cartera de clientes.
- 5.- Mencione los pasos a seguir para elaborar un reporte de comportamiento de clientes.
- 6.- Mencione los datos que debe tener una factura y porque debe ser ésta revisada.
- 7.- Que es el procedimiento de recepción , control, archivo, seguimiento, de formas de recepción de mercancía.
- 8.- Elabore las siguientes operaciones: (manual del instructor).
- 9.- Que pasos debe seguir para elaborar y controlar las polizas de egresos.
- 10.- Cuales son los documentos referentes a los costos de la compañía y para que sirven.
- 11.- Mencione los pasos a seguir para el procedimiento de la materia prima.
- 12.- Explique brevemente cual es el procedimiento del kardex.
- 13.- Explique como se elabora un reporte semanal.
- 14.- Explique en el aspecto contable que pasos debe seguir para la recepción de mercancía.
- 15.- Explique como se verifica la toma fisica de los inventarios de materia prima.
- 16.- Mencione como se controlan las llamadas de larga distancia.
- 17.- Mencione las partes que forman la valuación de consumo y de materias primas.
- 18.- Explique para que sirven las facturas de compra de credito.
- 19.- Explique brevemente como se debe programar un vencimiento de cuentas por pagar.
- 20.- Mencione los pasos a seguir para elaborar el presupuesto mensual para suministro de efectivo.
- 21.- Explique cual es el procedimiento para comparar un proyecto contra lo real.
- 22.- Que es una requisición de cheques.
- 23.- Explique cual es el proceso a seguir para el registro directo de contabilidad.
- 24.- Explique cual es el funcionamiento de la maquina de contabilidad.
- 25.- Explique como se elabora un calculo de remisión.

CUESTIONARIO DE REACCION

CURSO: _____

FECHAS: _____

EXPOSITOR (ES): _____

Anota por favor tus apreciaciones respecto al curso, con objeto de evaluar adecuadamente los materiales de exposición y expositores; ésto nos permitirá mejorar cada vez más programas de desarrollo y capacitación. Utiliza por favor la siguiente clave:

1. NO ABSOLUTAMENTE
2. NO PARCIALMENTE
3. SI PARCIALMENTE
4. SI ABSOLUTAMENTE

	1	2	3	4
1. ¿Fue claro desde un principio para ti cuáles eran los objetivos del curso?	---	---	---	---
2. ¿Te pareció lógica la secuencia de los temas?	---	---	---	---
3. ¿Te parecieron interesantes los temas tratados?	---	---	---	---
4. ¿Corresponde el contenido de los temas a los objetivos del curso?	---	---	---	---
5. ¿Fue realizada en forma amena la exposición de los diversos temas?	---	---	---	---
6. ¿Se compararon los principios y conceptos - tratados con situaciones de la vida real con las que te podías identificar?	---	---	---	---
7. ¿Tuviste suficientes oportunidades para contribuir con tus ideas?	---	---	---	---
8. ¿Te parecieron adecuados los materiales que se proporcionaron?	---	---	---	---
9. ¿Contribuyen los resultados del curso al logro de tus objetivos personales?	---	---	---	---
10. ¿Fueron adecuados las ayudas del curso : (Películas, láminas, rotafolios, audiovisuales).	---	---	---	---

2...	1	2	3	4
11. ¿Consideras adecuado el lugar donde se realizó el curso?	---	---	---	---
12. ¿Recibiste atención adecuada del personal?	---	---	---	---
13. ¿Te parecieron adecuadas las comidas?	---	---	---	---
14. ¿Consideras adecuados los conocimientos del instructor respecto al tema tratado?	---	---	---	---
15. ¿Te pareció claro el lenguaje utilizado por el instructor?	---	---	---	---
16. ¿Se iniciaron las sesiones con puntualidad?	---	---	---	---
17. ¿Obtuviste respuestas satisfactorias a tus dudas y preguntas?	---	---	---	---
18. ¿Describirías al instructor como entusiasta respecto al tema tratado?	---	---	---	---
19. ¿Disfrutaste el curso personalmente?	---	---	---	---

Si has calificado alguno de los factores en 1 ó 2 especifica por favor tus razones:

¿Fue útil el curso de acuerdo con tus necesidades _____ Por qué? _____
(sí o no)

Reforzó tus puntos débiles sobre la materia _____ Por qué? _____
(sí o no)

Consideras que algún tema de este seminario merezca que se le dé mayor importancia?

3...

¿Podrías sugerirnos algunos cambios?

¿En qué otras materias te gustaría capacitarte?

COMENTARIOS

* Este cuestionario de reacción que aplicamos en Rovilan S.A. para que sea contestado después de cada curso, es el original que utilizan en Chiclet's Adams.