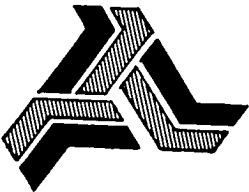


300602
7



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

EJEMPLAR UNICO

EJECUCION E IMPLANTACION DE UN PROGRAMA
DE CAPACITACION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

BLANCA ESPERANZA MACARENA
CORREA CARRASCO

MARIA DEL PILAR MEDINA GARCIA

MEXICO, D. F.

2002
[Redacted]



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.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A TI SEÑOR, POR GUIARNOS
EN NUESTRAS VIDAS.

A MIS PADRES POR HABERME GUIADO
Y AYUDADO SIEMPRE

*Mi infinito reconocimiento y
amor.*

A MI ESPOSO JAVIER

A MIS HIJAS DEBORAH Y MACARENA,

*por su comprensión, estímulo y
cariño.*

A MIS HERMANOS

Por alentarme a seguir luchando.

A MIS AMIGOS

Con salíño.

A MIS PAPAS:

Antonio y Concha

*Por haberme dado la vida,
su amor y una educación para
lograr ser lo que ahora soy.*

*Para ustedes, mi reconocimiento
y amor.*

A MI HERMANA ROSSY

*Por darme su cariño y alentarme
a seguir adelante.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A JORGE

*Por su amor, apoyo, comprensi6n
y estar siempre a mi lado.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Con agradecimiento a nuestro
Director de este seminario de
investigación, Lic. Fernando
Guerra Muñoz, por su amistad
y asesoramiento en la elabora
ción de este trabajo.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A nuestros compañeros que con su entusiasmo y alegría nos hicieron más gratos los momentos difíciles de nuestra formación profesional.

Gracias.

INDICE

- PROLOGO
- INTRODUCCION
- I CONCEPTOS BASICOS
- I.1 Definición de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo
- I.2 Evolución de La Capacitación en México.
- I.3 Importancia y Objetivos de La Capacitación.
- II ESTRUCTURA Y ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION
- II.1 Estructura de la Capacitación 1984.
- II.2 La Ley Federal de Trabajo en materia de Capacitación.
- II.3 La obligación patronal y sus consecuencias para la Empresa.
- II.3.1 Las diez obligaciones de los patrones.
- II.3.2 Características que debe reunir la Capacitación y Adiestramiento.
- II.3.3 Alternativas de cumplimiento.
- II.3.4 Costos y Beneficios.
- II.4 Derechos y obligaciones de los Trabajadores.
- II.5 Mecanismos de Control y Vigilancia.
- II.6 Ventajas y limitaciones del Régimen Legal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-1-

- III SERVICIO NACIONAL Y
 ADIESTRAMIENTO D.G.C.P.
- III.1 Integración y Estructura.
- III.2 Reglamento Interior de D.G.C.P.
- III.3 Formatos.

- IV DETECCION DE NECESIDADES

- V PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO
 A LA CAPACITACION

- VI CASO PRACTICO

- CONCLUSION FINAL

- GLOSARIO DE TERMINOS

- BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Los motivos que nos ha inducido a la realización del presente estudio, son principalmente, la conciencia plena de que, para alcanzar el grado de efectividad requerido por las empresas de nuestro país, se requiere como necesidad prioritaria, una óptima administración integral de los recursos humanos de la organización, desarrollar y acrecentar los potenciales de la persona, sus actitudes, conciencia y vocación en el cumplimiento de su función. Esto significa, que las empresas requieren inaplazablemente llevar a cabo una adecuada capacitación de su personal.

Como resultado de la inquietud que existe entre nosotros y del conocimiento de que la ejecución y alcance de los planes ya existentes son ya responsabilidad de cada una de las empresas, hemos requerido enfocar nuestro trabajo a un modelo para la realización de la capacitación y el desarrollo del personal, observando los lineamientos y mecanismos que para el efecto ha emitido, la Ley Federal del Trabajo y de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

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

Una vez establecidos los fines de éste estudio, consideramos necesario, con el objeto de facilitar la comprensión sobre la estructura y el contenido del mismo, realizar algunas consideraciones generales, además de ser lo más sencillo y objetivo posible para que su lectura y asimilación sea amena y efectiva, confiando de antemano en la crítica acentada y constructiva de aquéllos que, conociendo ampliamente los temas que se describen.

No pretendemos "*descubrir lo ya conocido*", sino más bien haremos hincapié en los aspectos -- que, a nuestro juicio, son de mayor trascendencia y, por tanto, de mayor interés en el momento histórico que vivimos.

Además despertar una inquietud y un reto a los empresarios respecto a la trascendencia que tiene la educación y la formación del personal de la empresa (ejecutivos, empleados y obreros), para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre trabajo y trabajador, que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de los objetivos de la em--

presa.

Por lo anterior se presenta en este estudio, una breve descripción de los antecedentes de la capacitación, situación actual, relación de la capacitación y la sociedad, el desarrollo de personal, sus objetivos, sistemas de evaluación y por último nuestras conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

CONCEPTOS BASICOS

- 1.1 *Definición de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.*
- 1.2 *Evolución de la Capacitación en México.*
- 1.3 *Importancia y objetivos de la Capacitación.*

I.1 DEFINICION DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO y DESARROLLO

Existen numerosas definiciones respecto a la Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo; entre éstas definiciones tenemos:

Dirección General de Capacitación y Productividad:

Capacitación es *"La acción destinada a desa-
rrollar las aptitudes del tra-
bajador, con el propósito de
prepararlo para desempeñar --
eficientemente una unidad de
trabajo específica e imperso-
nal"*.

Adiestramiento es *"La acción destinada a desa-
rrollar las habilidades y des-
trezas del trabajador, con el
propósito de incrementar la -
eficiencia en su puesto de --
trabajo"*.

Para Fernando Arias Galicia, la Educación en
globo al Entrenamiento, al Desarrollo, a la Capa-
citación y al Adiestramiento, y la define de la -

siguiente manera:

- Educación:** "Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo de -- los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean. Es decir, en términos generales es la adquisición de -- los bienes culturales".
- Entrenamiento:** "Es el prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor".
- Desarrollo:** "Comprende íntegramente al Hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, sensibilidad hacia los problemas)".
- Capacitación:** "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".
- Adiestramiento:** "Es proporcionar destreza en -- una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica -- más o menos prolongada de trabajo".

jos de carácter muscular ó motriz".

1.2 EVOLUCION DE LA CAPACITACION

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia, en donde ya se registran actividades en ésta materia.

El método de instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona, experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, aunque debe considerarse a éste sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje, han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.

El crecimiento de la industria a fines del - siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir -- fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: en 1970, el Código Civil incluía un capítulo destinado su título al aprendizaje; en -- 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al Contrato de Aprendizaje; con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el - contrato de Aprendizaje; y se establece, a través de la Fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Sin embargo, dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente porque no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70 se inicia una etapa - de desarrollo con relación a estas materias, ya - que el concepto de educación; los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos; así -

como las aspiraciones de órden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

Durante los inicios del presente régimen, se había manifestado, como necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba denodadamente por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Ante esto, el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento.

Esta reforma, decretada el 27 de diciembre de 1977, modificó la Ley reglamentaria correspondiente, es decir, la Ley Federal del Trabajo. Tales modificaciones fueron publicadas en el "Diario Oficial" de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1º de mayo del mismo año.

I.3 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación y el adiestramiento implica - un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos.

Esto es, si el país necesita mayor productividad; una mejor calidad de vida de los mexicanos; - mano de obra suficiente calificada y en general, - un bienestar social, político y económico con la - finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es imperativo que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos a -- los cuales se dirigen.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficacia en el trabajo, y - la capacitación y el adiestramiento son factores - para que éste se realice adecuadamente al mejorar los niveles de calificación de la mano de obra, es incuestionable que, aún al haberse convertido en - una obligación para el patrón, éste resulta beneficiado al mejorarse los niveles de calidad y aprove

chamamiento de sus recursos.

Así mismo, si uno de los factores para el bienestar social de los trabajadores, es tener una vida más digna, que se logra al mejorar su condición y propiciar cambios económicos mediante una formación integral, la capacitación y el adiestramiento a la cuál tiene derecho, le da la oportunidad de - aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de bienestar.

Por otra parte, el desarrollo conlleva una serie de cambios en los sectores productivos; uno de ellos, es la modificación tecnológica cuyo avance requiere que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que las necesidades - de los procesos del trabajo requieren. También, - entre mayor complejidad tecnológica son más los -- riesgos de trabajo, los cuales, aumentan el índice de accidentes en la empresa y obstaculizan el bienestar del trabajador y de su familia. En tales - condiciones, el establecerse la capacitación y el adiestramiento al interior de las empresas, se tienen como objetivos los señalados en la Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 153-F:

- Cumplir con los preceptos legales.

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad. Así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ello.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.
- Solucionar problemas organizacionales.
- Elevar el nivel de vida del trabajador.
- Hacer del trabajo una actividad humanamente gratificante.

CAPITULO II

ESTRUCTURA Y ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

II.1 ESTRUCTURA DE LA CAPACITACION

II.2 LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION

II.3 LA OBLIGACION PATRONAL Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA.

II.3.1 *Las diez obligaciones de los patrones.*

II.3.2 *Características que debe reunir la Capacitación y Adiestramiento.*

II.3.3 *Alternativas de cumplimiento.*

II.3.4 *Costos y Beneficios.*

II.4 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

II.5 MECANISMOS DE CONTROL Y VIGILANCIA

II.6 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL REGIMEN LEGAL

11.1 ESTRUCTURA DE LA CAPACITACION ANTES DE 1977

Antes de que se promulgara el decreto que formalizó el sistema institucional, ya existía una estructura más o menos usada de capacitación. Para muchas empresas, especialmente de considerable tamaño, era importante capacitar a su personal y, de una manera altamente individual, diseñaron sus propios sistemas. Otras más pequeñas, conscientes de la misma necesidad, no llegaron a evolucionar ningún sistema, sino que recurrieron a cursos aislados para empleados preseleccionados.

En cualquiera de estos dos casos, lo que puede afirmarse es que las decisiones que llevaban a la capacitación careció de infraestructura y consecuentemente de solidez.

- *Ventajas.* Este método informal que precedió a la institucionalización de la capacitación permitía obtener algunas ventajas.

- *Espontaneidad.* Solo quienes tienen deseos de tomar un curso lo hace.

- *Apertura.* No existe limitación alguna en la selección de cursos.

- *Economía.* Ya que los procedimientos no es

tán sujetos a control alguno, pueden elaborarse - los planes en una forma simple, que no requiera - mayores gastos.

- *Simplícidad.* No hay necesidad de buscar- la ayuda de un experto, basta mirar en el periódico o conocer el programa de otra empresa para ob- tener ideas.

- *Limitaciones.* La falta de sistematiza- ción de éste método acarrea ciertas desventajas y limitaciones.

- *Arbitrariedad.* Al no existir un criterio uniforme, la capacitación la recibe el trabajador que es seleccionado, más o menos arbitrariamente.

- *Discriminación.* En estas condiciones el beneficio de la capacitación no alcanza a la totalidad de los trabajadores de una empresa.

- *Influencia.* Como es natural cada curso - que se imparte adolece a una serie de razones que son subjetivas en mayor o menor grado.

En pocas ocasiones la decisión estará respal- dada por un auténtico diagnóstico de las necesida- des de capacitación.

- *Improductividad.* Bajo estas circunstan--

cias, no es de extrañar que el efecto que produce un esfuerzo de capacitación pierda sin ser medido ni apreciado.

- *Fragmentación.* Por ser un esfuerzo aislado, sus resultados desaparecen dejando apenas una huella, en el mismo capacitado.

II.2 LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

1. Proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores (Art. 132, --- Fracc. XV y Art. 153 A).

2. Incluir en el contrato individual del -- trabajo la indicación de que el trabajador será -- capacitado o adiestrado en los términos de los -- planes y programas establecidos o que se establezcan conforme a lo dispuesto a la Ley (Art. 25, -- Fracc. VIII).

3. Incluir en los contratos colectivos cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a los planes y programas conve

nidos, y las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, en su caso disposiciones sobre la capacitación y adiestramiento inicial -- que se debe impartir a quienes vayan a integrar o laborar en la empresa (Art. 153-M y Art. 391, --- Fracc. I. VIII, IX).

4. El contrato ley deberá contener las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implementación de la capacitación y adiestramiento en la rama de la industria de que se trata, (Art. 412, Fracc. V).

5. En cada empresa constituir Comisiones -- Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, (Art. 132, Fracc. XVIII y Art. 153-I).

6. Informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento dentro de los primeros 60 días de los años impares, (Art. 153-O).

7. Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación los planes-

y programas que se hayan acordado establecer o en su caso las modificaciones. En el caso de empresas con contrato colectivo 15 días después de la celebración, revisión y prórroga del mismo y en el caso de las empresas sin contrato colectivo, dentro de los primeros 60 días de los años impares, (Arts. 153-N y 153-O).

8. Los planes y programas deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Referirse a periodos no mayores de 4 años.
- b) Comprender todos los puestos y niveles de la
- c) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- d) Señalar el procesamiento de selección a través de la cuál se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- e) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras cuando se trata de instructores ex-

**FALTA
PAGINA**

20|

ternos.

- f) Aquéllas otras que establezcan los criterios generales de la Dirección General de Capacitación y Productividad que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Criterios que única y exclusivamente debe de servir para implementar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley, (Art. 153-Q).

9. La Dirección Instructora deberá expedir constancias a los trabajadores que hayan sido -- aprobadas en los exámenes de capacitación y --- adiestramiento. (Art. 153-T).

10. Las empresas están obligadas a enviar a la Dirección General de Capacitación y Productividad para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a los trabajadores, (Art. 153-V).

11. En el caso de instructores externos, -- las instituciones o escuelas que impartan la capacitación y el adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (Art. 153-C).

11.3 LA OBLIGACION PATRONAL DE CAPACITAR Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA

11.3.1 Las 10 Obligaciones de los Patronos.

El punto de partida de este movimiento promotor de la capacitación de la fuerza de trabajo, con cargo al patrón, lo ubicamos en el decreto -- aparecido en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, que modifica la fracción VIII del Artículo-123 constitucional como sigue:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el -- trabajo. La ley reglamentaria determinará los -- sistemas, métodos, los patronos deberán cumplir -- con dicha obligación." La ley reglamentaria a la que el párrafo se refiere, es la Ley Federal del Trabajo, lo que en adelante será mencionada como la ley.

El siguiente paso después del lanzamiento -- del decreto fué el de emitir las reglamentaciones del mismo, las cuales fueron publicadas el 28 de abril de 1978 en el Diario Oficial. Estas destacan que se consideran como de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramien

to de los trabajadores, evidentemente con la intención de enfatizar la importancia que éste reviste para las autoridades en la materia.

Las obligaciones que la ley impone a los patrones en este renglón son las siguientes:

- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. (Fracción XV del Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo).

- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por ésta ley. (Art. 132-M Fracción ---- XXVIII).

- Informar a la Secretaría del Trabajo y-- Previsión Social respecto a la capacitación y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y -- adiestramiento. (Art. 153-O).

- Atender la convocatoria lanzada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para -- constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de las mismas ramas industriales-- o actividades de que forman parte. (Art. 153-N).

- Incluir en el contrato individual de tra

bajo "La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en ésta -- ley." (Art. 25, Fracción VIII).

- Incluir en el contrato colectivo de trabajo, en su caso, las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a laborar, a la empresa o establecimiento." (Art. 391, Fracción-VIII).

- Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer. (Art. 153-N). - "Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas." (Art. 153-Q).

- Mantener un contacto permanente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, informándole de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados. (Art. 153-N).

- Las empresas están obligadas a enviar a la D.G.C.P., Dirección General de Capacitación y Productividad, para su registro y control, listas

de las constancias que se hayan expedido a sus -
trabajadores. (Art. 153-V).

De manera implícita, queda entendido que to
dos los costos que éste programa signifique con-
cargo única y exclusivamente de la empresa, sín-
que ello implique el derecho de impartir libre--
mente la clase de capacitación que ésta desee.

Al mismo tiempo, se entiende que en el em--
presa recáe la responsabilidad y supervisa su --
cumplimiento.

Esto se desprende de un razonamiento deduc-
tivo, ya que la empresa está obligada a llevar a
cabo, satisfactorios programas de capacitación -
que no son diseñados por ella misma, sino por la
comisión. En consecuencia, si la comisión no ha
ce un buen trabajo, la empresa no puede cumplir-
con sus responsabilidades legales. Aunque el --
proceso es ciertamente simbólico, se advierte --
que el peso de la responsabilidad recáe sobre --
los patrones, quienes no solamente habrán de in-
tegrar la comisión, sino que también tendrán que
promover el cumplimiento de sus funciones.

II.3.2 CARACTERISTICAS QUE DEBEN REUNIR LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO

Su objeto.

El artículo 153-F señala que "la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

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

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

Además, recordemos que la capacitación y el adiestramiento deben permitirle al trabajador, -- "elevar su nivel de vida y en productividad". Esta es, en esencia, la finalidad que persigue, beneficiando al capacitado y a quienes enfragó su costo.

¿Dentro de qué horario?.

El artículo 153-F prescribe que "deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada

da de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que de sempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."

¿En qué lugar?

El artículo 153-B indica explícitamente que - "para dar cumplimiento a la obligación..., los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella".

¿Qué plazos tiene la empresa para cumplir?.

Se preveen dos posibilidades:

- En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo, se --- cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la ce lebración, revisión o prórroga del mismo. (Art. - 153-M).

- En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no - exista sindicato que ostente titularidad alguna, - "Las empresas deberán someter a la aprobación de -

la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, - los planes y programas: de capacitación o adies-- tramiento que de común acuerdo con los trabajado-- res, hayan decidido implantar". (Artículo 153-O).

En virtud de que éste último plazo resulta im posible de cumplir, se esperó que la Secretaría en cuestión promoviera algún decreto ampliándolo --- -transitoriamente- a lo que resta del año en curso.

¿Cuándo debe impartirse?.

Una vez que la entrega de planes y programas-- se ha ajustado a los plazos indicados, es claro -- que lo importante es el hecho de que el plan inte-- gral incluya el cumplimiento de la obligación en - "todos los puestos y niveles existentes de la em-- presa "y se refiere" a periodos no mayores de 4 -- años". (Artículo 153-O)

Esto es, el plan debe ir acompañado de un cro-- nograma que indique el periodo en que cada puesto-- y nivel va a ser capacitado, pero "dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por - las empresas; aunque la ley, no señala un plazo ml nimo, lo más recomendable es un periodo intermedio de dos años."

¿A quiénes deberá capacitarse?

La constitución señala que "las empresas - cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo". Al mismo tiempo, el Artículo 153-A, contiene un enunciado todavía más general: "todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo".

De aquí se deduce que la ley no hace distingos de clase social, puesto, nivel, jerarquía o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación es para todos.

Ahora bien, no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que ésto será inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse, tanto por niveles, como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar prioridad a los trabajadores más antiguos.

El artículo 153-Q señala explícitamente: --
"Los planes y programas... deberán cumplir los -

siguientes requisitos:

- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en las empresas:
- III. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría".

¿Cuál es la capacitación que produce resultados?

Capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto, y atiende solo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a éste discernimiento entre unas y otras, después de un buen diagnóstico, debe hacerse una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí -confrontando lo real con lo ideal- establecen las prioridades de capacitación.

II.3.3 ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTOS

Es indudable que la industria de la capacitación en México se encuentra en una etapa floreciente

ciente. Los cursos que se ofrecen al público en general son numerosos, así como los que se imparten en las más grandes empresas del país. De hecho, muchas organizaciones sienten que por el hecho de impartir cursos y estar capacitando de alguna manera "hace años", ya cumplen con la ley.

La empresa en México tiene varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. El Artículo 153-B indica las siguientes:

- Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- Capacitar o adiestrar por conducto de -- personal propio.
- Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitar o adiestrar mediante admisión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En este caso queda a cargo de los patrones al cu

brir las cuotas respectivas.

En todo caso, lo relevante para la empresa es que:

- Se cuenta con varias posibilidades para -- elegir a conveniencia de la compañía.
- Se trata de una obligación cuyos límites -- son las necesidades y peculiaridades del -- establecimiento.
- Cualquiera que sea la opción escogida, se -- deberá seguir el proceso reglamentado por -- la ley.

II.3.4 COSTOS Y BENEFICIOS

No ha faltado controversia en torno a esta reglamentación del derecho, a la capacitación, parti-cularmente de parte de quienes creen que representan solamente cargas económicas para la empresa.

No ha faltado la inquietud empresarial que ve en estas reglas una imposición que trasciende las posibilidades reales de la empresa. Tampoco se ha ce deserer el que ve implicaciones de "disminu -- ción de productividad al restar del tiempo de la -- jornada de trabajo el que el trabajador habrá de -- dedicar a su capacitación, con menoscabo de la pro

ducción y su consecuente utilidad", sin mencionar las ventajas a mediano plazo.

De hecho, en respuesta a las críticas se puede afirmar que la capacitación correctamente implementada, puede ser el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad si no a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto. A este respecto, sería deseable que el gobierno mexicano diera a la capacitación y al adiestramiento un trato en materia fiscal similar al que se les da a los bienes de capital, es decir, que sean sujetos a obsolescencia, depreciación, etc., así poniéndolos al mismo nivel que otros tipos de inversiones.

Por otra parte, es evidente que la instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas corrientes en las relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración por mayores ingresos dentro de la empresa o en una nueva asociación laboral. La ley de la oferta y la demanda así creará

cambios en la relación de trabajo.

También es de suponer que la empresa prefiera contratar trabajadores ya capacitados a tener que instrumentar programas para ello. Por consiguiente, es de esperar que las empresas elevarán sus -- exigencias al probar el desempeño de los candida-- tos a un puesto, y extremarán sus preocupaciones - para contratar solamente a trabajadores aptos.

Al mismo tiempo, en virtud de que el artículo 134 de la ley menciona como obligaciones del trabajador el "desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón..., y ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenientes", es previsible una mayor precisión y más detalle en la especificación del trabajo que habrá de realizarse, los que con-- signarán en el contrato de trabajo.

Finalmente, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la empresa puede derivar de la capacitación bien entendida, es que ésta incrementará la productividad y consecuentemente se reducirá sus costos.

El aspecto costo/beneficio de la capacitación se encara directamente en la definición misma del-

artículo 153-A, el cuál señala que el sistema ha de repercutir en estados dos maneras sobre el trabajador:

"Eleva su nivel de vida". La manera directa de conseguir ésto, es a través del mejoramiento de sus ingresos.

"Eleva su productividad". Cuando se logra és te propósito, es indudable que el beneficio es para la empresa.

II.4 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

El derecho a la Capacitación y su interés social.

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

Derechos Laborales.

Los derechos de los trabajadores pueden ser ejemplificados de la siguiente manera:

- Recibir capacitación laboral.
- Formar parte, a través de sus representantes, de la Comisión Mixta a efecto de participar en la toma de decisiones acerca de planes y programas, formas de instrucción, expedición de constancias, etc.
- Hacerse acuerdos a la de "habilidades laborales" que les corresponda en cualquiera de dos casos:
 - a) Cuando hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento;
 - b) Cuando, al negarse a recibir capacitación o adiestramiento, "haya aprobado ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento. (Artículo 153-U).
- Figurar en los registros de constancias de habilidades laborales.
- Hacer constar en el escrito de condiciones individuales de trabajo "que será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa".
- Hacer constar en el contrato colectivo de-

trabajo "las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa y establecimientos que comprenda". (Artículo 25,- Fracción VII).

- Hacer constar en el contrato colectivo de trabajo "las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a labores en la empresa o establecimiento". (Artículo 391, fracción VIII).

- Formar parte, a través de sus representantes, del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que le corresponde.

Obligaciones Laborales.

Entre los deberes que corresponden a los trabajadores, se pueden mencionar los siguientes:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación ó adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación de co

nocimientos y de aptitud que sean requeridos. (Artículo 153-H).

A pesar de que éste artículo a todas luces - contiene el requisito de participar en programas de capacitación, se considera lamentable que el - Artículo 134 de la Ley del Trabajo, que trata de las "Obligaciones de Los Trabajadores", no incluya en forma explícita alguna referencia a este tema. En su ausencia, es posible suponer que el -- trabajador no tiene la obligación de tomar el curso de capacitación o adiestramiento que se imparta, ni tampoco de presentar exámen alguno para obtener su constancia de habilidades laborales. -- Aunque de hecho extremo, éste punto de vista puede ser sostenido sin mayor dificultad para evadir la responsabilidad de capacitarse.

Por supuesto, en estos casos la empresa siempre posee un recurso poderoso, el de la motivación; se trata de convencer al trabajador de las ventajas que la participación en los programas representa para él. Esencialmente, éstos consisten en que tanto el ascenso dentro de la empresa como la obtención de un mejor puesto fuera de ella, serán -- condicionados por su mayor o menor aptitud. Sin -

embargo, a nivel preliminar, han surgido algunas preocupaciones con respecto a posibles consecuencias negativas en el renglón capacitación de parte de los trabajadores, como son:

- Que los trabajadores hagan explícito su deseo de no capacitarse.
- Que una vez capacitados pretendan recibir un trato mucho más generoso por parte de sus empresas, y que al no lograrlo o no percibirlo, sufran mayor frustración o abandonen sus empleos.
- Que prefieran el "escalón ciego" y exijan que el ascenso sea para el de mayor antigüedad, apoyándose a que se le otorgue a quien haya demostrado ser más apto.
- Que perciban que los mecanismos implantados por la ley estipulan competencia entre ellos a diferencia del escalafón ciego, y que esto provoque discordias perjudiciales a las relaciones entre los trabajadores mismos y entre éstos y la empresa.

II.5 MECANISMOS DE CONTROL Y VIGILANCIA

Sanciones por incumplimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 40 -

En esta parte, se propone expresar los costos para la empresa que resultan del incumplimiento de sus obligaciones en el área que nos interesa.

Costos abiertos.

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

Y ¿cómo es ésta sanción dispuesta en la fracción IV del artículo 878?

1. Le impone una multa que puede oscilar entre 15 y 315, más el salario mínimo general vigente en la zona.

2. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se con-

ceda para ello.

3. *Las violaciones a las normas de trabajo - competidas por los patronos o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este título, independientemente de la responsabilidad que le corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones". (Artículo 876). Esto implica que si después del segundo plazo la empresa no cumple con la obligación de capacitar, será la D.G.C.P., quien designe a una institución capacitadora para que realice el trabajo con cargo, -- por supuesto, a la empresa.*

Por atribución otorgada en el artículo 539 -- (fracción III, inciso g), es la D.G.C.P., a quien le corresponde "dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse".

En éstos términos, no es posible que la empresa pueda dejar de cumplir con ésta obligación, a - menos que decida correr los riesgos que ello implica, los cuales caen en tres categorías:

- Una empresa puede tomar la decisión de mantenerse al márgen hasta que sea objeto de una inspección, cuando lo peor que puede sucederle es que le impongan una multa máxima de 315 veces el sala-

rio mínimo general que le corresponda a su zona y contar con un plazo suficiente para corregir la situación.

- Aún así, se puede permanecer inactivo y la multa duplicada sería de sólo alrededor de - - - \$ 100,000, con un nuevo plazo a cumplir.

- Mucho más inconveniente es permitir que le obliguen a aceptar los servicios de una institución capacitadora, cuya cotización pudiera sobrepasar las posibilidades económicas de la empresa. Considerando ésta posibilidad, es recomendable hacer lo necesario para evitar la sanción.

Costos Ocultos.

Las empresas que no participen incurrirán en ciertos costos menos visibles que los arriba antes mencionados, pero que en un momento dado, pudieran ser decisivos para el futuro de la empresa. En sus términos más simples, el riesgo que corren las empresas que se rehusan a participar en la capacitación, es el de permanecer ajenos al progreso económico llevado a cabo por aquéllos que sí lo hacen, por consiguiente perdiendo su competitividad y reduciendo su participación en el mercado.

Lo anterior se desprende de la conclusión --

que el mayor beneficio de la capacitación para la empresa lo constituye el aumento en la productividad. Por su parte, el incrementar la productividad tiene ciertos efectos:

- Disminuye los costos, lo que permite bajar los precios. En este caso, la empresa tendrá una participación creciente en el mercado.

- Disminuye los costos, lo que permite aumentar las utilidades.

En este caso la empresa entrará en un proceso acelerado de acumulación de capital que le permitirá futuras expansiones.

Se puede concluir, entonces, que ante un incremento en la productividad de algunas empresas, las que no obtengan esas mejoras serán barridas más tarde ó más temprano de sus mercados. La ley de la oferta y la demanda no admite excepciones ni titulares.

II.6 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL REGIMEN LEGAL.

Ventajas.

Es indispensable que las reformas a la Ley Federal del Trabajo introdujeron orden y formalidad a una función que se venía desempeñando de -

una manera altamente irregular y también añadieron potencia a la obligatoriedad de la misma. - Existen varias bien definidas características positivas de éste nuevo sistema institucional.

Obligatoriedad.

Ya no jugará ningún papel el libre albedrío ni la iniciativa empresarial, ya que deberá cumplirse con el mandato que impone la ley, so pena de sanciones, lo cuál provee una mayor uniformidad.

Formalidad.

Los procedimientos que deben seguirse imponen una secuencia que se atiende a lo que razonablemente puede etiquetarse como la lógica del - proceso de capacitación y adiestramiento. Esto equivale a afirmar que no existe arbitrariedad - de parte de las autoridades.

Equidad.

Desde el momento en que los beneficiados - son todos los trabajadores; se elimina la discriminación que en algunos casos prevaecía en beneficio de ciertas esferas de la jerarquía administrativa.

Participación.

En virtud de que se ha prescrito la creación de las comisiones mixtas de integración multisectorial, la coacitación adquiere un sello participativo que pudiera -incluso- ser el primer paso - para una creciente toma de conciencia del trabajador acerca de su papel como generador de riqueza. Al mismo tiempo un reto y una oportunidad, para - el empresario, dependiendo de cómo lo maneje

Flexibilidad.

Indudablemente, las reglas que permiten a las comisiones mixtas elaborar programas que resuelvan el conflicto entre las necesidades de capacitación y las posibilidades de la empresa para satisfacerlas, resulta uno de los aspectos más positivos de las mismas reglas.

Limitaciones.

Tomando en cuenta las innegables ventajas del sistema, es sin embargo evidente que en el futuro permisible, la D.G.C.P., tendrá que proponer cambios en la ley a fin de convertir esta naciente estructura en un modelo fácil de cumplir y carente - de los bloqueos y el papeleo que ya hoy empieza a vislumbrarse como uno de los inconvenientes más --

grandes del sistema.

Estas son las limitaciones más evidentes, la obligación de capacitar en forma actual:

Flexibilidad.

Puede afirmarse que su mayor ventaja es, a la vez, su principal talón de Aquiles. Esto es porque la frontera entre lo deseable y lo legítimo será con frecuencia borrosa y difícil de establecer, y surgirán casos en que los trabajadores aspiren a más de lo que la empresa pueda ofrecer. Las comisiones mixtas con frecuencia carecen de criterio para evaluar el conflicto, dada la naturaleza subjetiva de éste.

Complejidad.

La introducción de formas que deberán ser -- llevadas e integradas para la aprobación de la DGCP.,--aunque siguen los pasos de la lógica del proceso- no deja de exigir cierta especialización en la materia que deberá ser adquirida internamente o comprada afuera.

Burocratismo.

Es indudable que existe demasiado papeleo burocrático en los requisitos para registrar cursos

de capacitación. De hecho, ésta se ha convertido en la queja más frecuente de las empresas, cuya opinión es que estos requisitos detallistas - entorpecen las actividades.

Estrechez.

Al diseñar las formas requeridas en la delimitación de grupos ocupacionales "*y trabajadores por puestos de trabajo*", se mantiene un punto de cierta estrechez y una rigidez cuya obsolescencia - será discutida más adelante.

Restricciones.

El sistema institucional restringe la libertad que antes existía para tomar decisiones individuales de asignación de ascenso limitando la capacidad de expansión de las fronteras del puesto. Por ejemplo, desde el punto de vista oficial, no será posible que un operario que no tiene trato - con el público reciba un curso de relaciones humanas.

Una de las consecuencias más lamentables de la institucionalización de la función capacitadora radica en que tanto las empresas como las organizaciones laborales están cayendo en la limita--

ción de convertirla en materia de lucha política. El énfasis en los aspectos legales ha hecho que las empresas se preocupen más de su --- obligatoriedad que de lo que es la técnica de - la capacitación, con lo que se desvirtúa el origen y propósito de la ley.

Lo que es necesario es cambiar éste enfoque esencialmente legalístico, hacia un punto - de vista más técnico, con un énfasis en la realización de las tareas y el desempeño del trabajo más que en el cumplimiento pro-forma. En esto, las autoridades en la materia tienen no poca responsabilidad, ya que de ellas, -de sus interpretaciones y actitudes- depende en alto grado la percepción de empresas y trabajadores de la ley y su consecuente reacción frente a ella.

CAPITULO III

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (D G C P)

III.1 INTEGRACION Y ESTRUCTURA

III.2 REGLAMENTO INTERIOR DE LA DIRECCION
GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

III.3 FORMAS Y REQUISITOS DE LOS PLANES Y
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRA
MIENTO

III. DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD (D G C P)

- *Objetivos.*

El título II de la Ley Federal del Trabajo de termina la competencia de las autoridades del trabajo. El capítulo IV trata del Servicio Nacional del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, - al que se le asignan los siguientes objetivos (Art. 537):

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

III.1 INTEGRACION Y ESTRUCTURA

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento se integra de los siguientes elementos:

- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en su carácter de autoridad máxima - en asuntos laborales y consecuentemente, -

en capacitación y adiestramiento.

- La Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), que en su calidad de organismo desconcentrado del Estado creado para éstos efectos (Artículo 538, tiene carácter ejecutor.
- El Consejo Consultivo Nacional, con carácter de órgano asesor de la DGCP.
- Los Consejos Consultivos Estatales, también órganos asesores de la DGCP.

A renglón seguido se detallan la composición y las funciones de los tres organismos, los Consejos Consultivos, tanto nacional como estatales, y de los Comités Nacionales por rama de actividad a los que todavía no se han hecho referencia en éste estudio.

Consejo Consultivo Nacional.

"Artículo 539. Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Dirección General de Capacitación y Productividad será asesora da por un Consejo Consultivo, integrado por representantes del sector público, de las organizacio--

nes nacionales de trabajadores y de las organiza
ciones nacionales de patrones, a razón de 5 miem
bros por cada uno de ellos con sus respectivos -
suplentes.

Por el sector público participarán unidos -
representantes de la Secretaría del Trabajo y --
Previsión Social, de la Secretaría de Patrimonio --
y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano --
del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones --
Obreras y de las Patronales, serán designadas --
conforme a las bases que expida la Secretaría --
del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por la
Secretaría del Trabajo y Previsión Social; figu-
rará como Secretario del mismo, el Coordinador -
General de la Dirección General de Capacitación-
y Productividad; y su funcionamiento se regirá -
por el reglamento que expida el propio consejo".

Fundamentalmente, en estos principios el 8
de mayo de 1978 se hizo la convocatoria en el -
Diario Oficial para la integración del Consejo-
Consultivo, expidiéndose las siguientes bases:

Primera. Se convoca a las organizaciones-
nacionales de trabajadores que se detallan a --

continuación, para que designe, en la proporción que igualmente se menciona, a las personas que figurarán como representantes del sector obrero ante el Consejo Consultivo de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

- a) La Confederación de Trabajadores: Dos representantes propietarios, con sus respectivos suplentes;
- b) La Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos: un representante propietario con su respectivo suplente;
- c) La Confederación Obrera Revolucionaria: un representante propietario con su respectivo suplente.

Segunda. Se convoca a las organizaciones nacionales de patrones que se detallan a continuación, para que designen, en la proporción que igualmente se menciona, a las personas que figurarán como representantes del sector empresarial ante el Consejo Consultivo de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

- a) La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos: tres representantes propietarios, con -

sus respectivos suplentes; y

- b) La Confederación Patronal de la República Mexicana; un representante propietario con su respectivo suplente.

Tercera. Las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones de que se trata, deberán designar como representante ante el Consejo Consultivo de la DGCP, a ciudadanos mexicanos por nacimiento de reconocida honorabilidad.

Cuarta. Las designaciones de referencia deberán comunicarse por escrito a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con especificación -- del domicilio de cada una de las personas designadas y dentro de los 8 días hábiles que sigan la -- publicación de éste acuerdo en el Diario Oficial de la Federación.

Quinta. En caso de que algunas de las organizaciones citadas en las Bases Primera y Segunda, no efectúe los nombramientos que le corresponden, las designaciones serán hechas por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, entre personas -- que sean miembros de la organización de que se -- trate.

Sexta. La Secretaría de Trabajo y Previsión

Social calificará la designación de cada uno de los representantes, propietarios y suplentes que hagan las organizaciones nacionales de trabajadores y las de patrones.

Para el supuesto de que alguna de las personas designadas no reúnan los requisitos que establece la base tercera, la Secretaría lo hará del conocimiento de la organización respectiva, para que efectúe una nueva designación dentro de los 5 días hábiles que sigan a la notificación correspondiente. De no hacerse tal substitución, se estará a lo dispuesto por la base anterior.

Séptima. Las designaciones de que se trata marcarán el período comprendido del 1º de junio de 1978 al 31 de mayo de 1981, sin perjuicio de las substituciones que las organizaciones citadas en las Bases Primera y Segunda estimen oportuno proponer.

Octava. El Consejo Consultivo de la D G C P será renovado cada 3 años y los nombramientos de representantes ante él serán susceptibles de satisfacción.

Un día antes de la fecha en que deba renovarse el Consejo Consultivo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, solicitará a las organiza-

ciones de los trabajadores y de patronos citados en las bases Primera y Segunda, que designen a sus representantes propietarios y suplentes para el siguiente período de 3 años.

Si alguna de las organizaciones nacionales de trabajadores o de patronos con derecho a designar representantes ante el Consejo Consultivo no lo hiciera dentro de los ocho días hábiles que sigan a la fecha en que haya recibido la solicitud respectiva, se entenderán prorrogados los nombramientos inmediatamente anteriores.

Novena. El Secretario del Trabajo y Previsión Social comunicará al Coordinador General de la Dirección General de Capacitación y Productividad, los nombres y domicilios de los representantes propietario y suplente, a efecto de que, en su calidad de Secretario del Consejo Consultivo, esté en aptitud de convocarlos oportunamente a las sesiones que se deban celebrar.

Décima. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá expedir nuevas bases cuando a su juicio hayan variado las circunstancias que tomaron en cuenta para establecer las presentes.

Bases Transitorias.

Unica. El Consejo Consultivo de la D G C P se instalará conforme a capacitación que oportunamente se haga a las personas que deban integrarlo.

Consejos Consultivos Estatales.

"Artículo 539-B". Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades que se contraen en las fracciones III y IV del Artículo 539, la Dirección General de Capacitación y Productividad, será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobierno de la Entidad Federativa correspondiente, el cuál los presidirá; sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes patronales de la entidad.

El representante de la Secretaría del Trabajo

jo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la entidad federativa que corresponda expedirán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deben designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto, las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos.

Comités Nacionales de Capacitación por Ramas Industriales o de Actividad.

Artículo 153-N. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres, que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales ó actividades; los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Dirección General de Capacitación y Productividad que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los re
querimientos de capacitación y adiestramiento de
las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálo-
go Nacional de Ocupaciones y en la de estudios so
bre las características de la maquinaria y equipo
en existencia y uso en las ramas industriales o -
actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y -
adiestramiento para y en el trabajo, en relación-
con las ramas industriales o actividades corres-
pondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de
planes y programas de capacitación y adiestramien-
to;

V. Evaluar los efectos de las acciones de -
capacitación y adiestramiento y en el trabajo, en
relación con las ramas industriales o actividades
en la productividad dentro de las ramas industria
les o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el
registro de las constancias relativas a conoci---
mientos o habilidades de los trabajadores que ha-
yan satisfecho los requisitos legales exigidos pa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ra tal efecto.

III.2 REGLAMENTO INTERIOR

El Reglamento que rige las actividad-s internas de DGCP, se hizo público en el Diario Oficial del 5 de junio de 1978 y es el siguiente:

Reglamento de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Capítulo I

De su competencia

Artículo 1. La Dirección General de Capacitación y Productividad, tendrá, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, las siguientes funciones:

I. Manejar el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento;

II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;

III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajado--res;

IV. Registrar las constancias de habilida--des laborales; y

V. Las demás que le fije las leyes.

Capítulo II
De los Organos de la Unidad

Artículo 2. La Dirección General de Capacitación y Productividad se integrará como sigue:

- I. Un Coordinador General.
- II. Una Dirección del Empleo;
- III. Una Dirección de Capacitación y Adiestramiento; y
- IV. Los demás órganos técnicos y administrativos necesarios para su funcionamiento.

Artículo 3. El Coordinador General y los Directores, deberán satisfacer los requisitos que a continuación se mencionan:

- I Ser mexicano, mayor de edad;
- II. Tener grado académico de Licenciatura, título profesional debidamente registrado y práctica profesional mínima de 3 años;
- III. No ser ministros de ningún culto religioso; y
- IV. No haber sido condenado por delito intencional, sancionado con pena corporal.

Capítulo III

De Los Organos Asesores y Auxiliares de la
Dirección

Artículo 4. Serán órganos asesores de la -
Dirección:

I. El Consejo Consultivo de la D G C P, --
que estará integrado por sendos representantes -
de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,
de Educación Pública, de Comercio, de Patrimonio
y Fomento Industrial, y del Instituto Mexicano -
del Seguro Social, así como por los representan-
tes de las organizaciones nacionales de trabaja-
dores y de patrones, que sean designados por di-
chas organizaciones, conforme a las bases que ex
pida la Secretaría del Trabajo y Previsión So---
cial.

El Consejo Consultivo de la D G C P, será -
presidido por el Secretario del Trabajo y Previ-
sión Social, y fungirá como secretario del mismo
el Coordinador General de la Dirección General -
de Capacitación y Productividad.

II. Los Consejos Consultivos Estatales de
Capacitación y Adiestramiento, que estarán inte-
grados por el Gobernador de la Entidad Federati-
va correspondiente, quién lo presidirá y por sen
dos representantes de la Secretaría del Trabajo-

y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad que serán designados en cada caso, conforme a las bases que expidan conjuntamente el Gobierno del Estado de que se trate y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fungirá como Secretario del Consejo.

Artículo 5. Serán órganos auxiliares de la Dirección, los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que se integren por ramas industriales o actividades, conforme a las bases que emita la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 6. El Consejo Consultivo de la D.G.C.P., los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, que se integren por ramas industriales o actividades, conforme a las bases que emita la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Capítulo V

De las Atribuciones

Artículo 7. Serán facultades del Coordinador General dirigir y coordinar las funciones de la Dirección.

Artículo 8. Serán funciones de la Dirección del Empleo:

- a) Practicar estudios para determinar las - causas del desempleo y subempleo, de la mano de obra rural y urbana.
 - b) Analizar permanentemente el mercado de - trabajo, estimando su volumen y sentido - de crecimiento.
 - c) Predicar estudios y formular planes y -- proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta - ejecución;
- II. En materia de promoción de empleos:
- a) Promover directa o indirectamente el aumento de las oportunidades de empleo.
 - b) Proponer lineamientos para orientar la - formación profesional hacia las áreas -- con mayor demanda de mano de obra.
 - c) Proponer la celebración de convenios en

materia de empleo entre la Federación y las Entidades Federativas.

- d) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores - entre la Federación y las Entidades.

III. En materia de colocación de los trabajadores:

- a) Formular y actualizar permanentemente - el Catálogo Nacional de Ocupaciones en Coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- b) Encauzar a los demandantes de trabajo - hacia aquéllas personas que requieran - sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.
- c) Proponer lineamientos para la presta---ción del servicio de colocación de trabajadores y, en su caso, autorizar y registrar el funcionamiento de agencias - privadas que se dediquen a ello.
- d) Vigilar que las Entidades mencionadas a que alude el inciso anterior, cumplan - las obligaciones que les imponga la Ley

Federal del Trabajo, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.

- e) Intervenir en coordinación con las respectivas unidades administrativas de las Secretarías de Gobernación, Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio y Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a -- prestar sus servicios en el extranjero.

IV. En general, realizar todas aquellas - funciones que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en estas materias.

Artículo 9. Serán funciones de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento:

- I. En materia de capacitación y adiestramiento:
 - a) Cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
 - b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas in-

dustriales o de unidades en que lo juzgue necesario; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.

- c) Estudiar y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividades, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C de la Ley Federal -- del Trabajo, a las instituciones o escuelas privadas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño, y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el -

artículo 153-B de la Ley Federal del Trabajo

- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III - Bis del Título IV de la propia Ley Federal del Trabajo.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación o adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

II. En materia de registro de constancias y habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias -- relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.
- b) Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores a los trabajadores, en el caso previsto por el artículo --

153-U de la Ley Federal del Trabajo.

III. En general, realizar todas aquellas funciones que las leyes y reglamentos encomienden, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en esta materia.

Capítulo V

De los Manuales de Organización, de Procedimientos y de Servicio al Público

Artículo 10. El Secretario del Trabajo y Previsión Social, expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, que regirán las actividades de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Capítulo VI

De las Suplencias

Artículo 11. El Coordinador General de la Dirección y los Directores de ésta, serán suplidos en su ausencia, por el funcionario que designe el Secretario del Trabajo y Previsión Social.

Transitorio

Artículo Unico. El presente Reglamento estará en vigor a partir de la fecha de su publicación en-

el Diario Oficial de la Federación.

"Dado en la residencia del Poder Ejecutivo - Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los dos días del mes de junio de mil novecien--tos setenta y ocho. José López Portillo. Rábri--ca".

Funciones de cada área que componen a la --
D.G.C.P.

El manual de organización que asigna funcio--nes por departamentos de la Dirección de Capacita--ción y Adiestramiento de la D.G.C.P., es de vital importancia para las empresas, ya que todas sus - actividades en el área de capacitación habrán de estar más o menos estrechamente ligadas con los - diferentes departamentos de esta organización, -- por consiguiente, la estructura interna y activi--dades de cada área de la D.G.C.P., se detalla a - continuación:

Estructura Funcional

I. Subdirección Técnica.

Las funciones o actividades que realiza esta subdirección son:

1. Mantener relaciones de coordinación con las instituciones competentes, para apoyar el fun

cionamiento del Consejo Consultivo de la D.G.C.P., de los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento y de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

2. Promover, a través de los medios que se estime convenientes, la participación de los factores de la producción en el Sistema de Capacitación y Adiestramiento.

3. Establecer o crear nuevos sistemas que permitan verificar adecuadamente las habilidades de los trabajadores.

4. Diseñar y proponer el establecimiento de los sistemas generales a los que se puedan adherir los patrones, para cumplir con sus obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

II. Departamento de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

Las funciones o actividades que realiza el Departamento son:

1. Estudiar, en cada ocupación, el volumen y características de la mano de obra que sea susceptible a ser capacitada o adiestrada a través de un sistema general.

2. Proponer mecanismos para orientar a los

integrantes del sistema sobre el cumplimiento de sus obligaciones y ejercicio de sus derechos en materia, por medio del procedimiento de adhesión a sistemas generales de capacitación y --- adiestramiento.

3. Difundir los instructivos, formas, documentación e informes, que permitan a los interesados cumplir con las disposiciones que sobre ésta materia sean dictadas.

4. Realizar las actividades que deben llevarse a cabo en las entidades federativas en -- coordinación con las delegaciones federales de trabajo, de conformidad con el procedimiento -- respectivo.

III. *Departamento de Planes y Programas Específicos.*

Las actividades o funciones del departamento son:

1. Señalar los lineamientos a que deberán sujetarse las empresas y/o establecimientos en la presentación de sus planes y programas de capacitación y adiestramiento.

2. Realizar los estudios necesarios a fin de formular criterios generales en los términos

que señala la fracción VI, del Artículo 153-Q - de la ley.

3. Proponer mecanismos que permitan orientar adecuadamente a los integrantes del sistema respecto al cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos en la materia, por medio de planes y programas de capacitación y -- adiestramiento.

4. Establecer los mecanismos de coordinación, tanto internos como externos, para la elaboración de material de consulta y formulación - de criterios de planes y programas específicos.

IV. Departamento de Comprobación de Habilidades Laborales.

1. Diseñar y aplicar los exámenes teórico-prácticos a que se sujetarán los trabajadores -- que deseen la expedición de constancias a que se refiera el artículo 153U.

2. Mantener relaciones de coordinación con los órganos idóneos de la Secretaría de Educación Pública y con los demás integrantes del sistema, a fin de contar con instrumentos actualizados de verificación de habilidades de los trabajadores.

3. Establecer relaciones con organismos na

cionales e internacionales a fin de intercambiar información, acerca de la verificación de habilidades laborales.

4. Realizar las actividades que deben llevarse a cabo en las entidades federativas en --- coordinación con las Delegaciones Federales del Trabajo de conformidad con el procedimiento respectivo.

V. Subdirección de Verificación y Registro.

Las actividades o funciones de la Subdirección son:

1. Dirigir y supervisar las actividades y funciones de los departamentos a su cargo.

2. Proponer a la Dirección de Capacitación y adiestramiento, los procedimientos administrativos que deberán seguir los trabajadores y patrones, para presentar la información a que se refiere la Ley Federal del Trabajo.

3. Mantener relaciones de coordinación y supervisión, en su caso, con todos los participantes en el sistema de capacitación y adiestramiento en todo el país.

4. Solicitar la realización de inspecciones periódicas, extraordinarias y especiales y -

atender asuntos relativos a la imposición de san
ciones por violación a la Ley Federal del Traba-
jo, en materia de capacitación y adiestramiento.

VI. Departamento de Comisiones Mixtas de Capaci
tación y Adiestramiento.

Las actividades y funciones son:

1. Asesorar a los sectores de la produc---
ción para la adecuada integración y funcionamien
to de las Comisiones Mixtas de Capacitación y --
Adiestramiento.

2. Registrar a las Comisiones Mixtas de Ca
pacitación y Adiestramiento que se constituyan -
en todas las empresas del país.

3. Cuidar el adecuado funcionamiento de --
las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestra
miento, de acuerdo a las atribuciones que les --
confiere la Ley Federal del Trabajo en el Articu
lo 153-I.

4. Establecer los mecanismos de coordina-
ción con las Delegaciones Federales del Trabajo,
a fin de facilitar la integración y el funciona-
miento de las Comisiones Mixtas de Capacitación-
y Adiestramiento en todas las Entidades Federati-
vas del país.

5. Proponer programas de difusión y sensibilización dirigidos a todos los sectores involucrados en los procesos de capacitación de la fuerza de trabajo.

VII. *Departamento de Registro de Planes y Programas.*

Las actividades y funciones del Departamento son:

1. Fijación de procedimientos para la recepción de planes y programas de capacitación y adiestramiento por parte de las delegaciones federales de trabajo.

2. Aprobar, modificar o rechazar, en su caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que las empresas presenten; así como registrar aquellas empresas cuyos planes y programas cumplan los requisitos establecidos en la Ley Federal del Trabajo y por esta Dirección.

3. Registrar a las empresas que se adhieren a los sistemas generales de capacitación y adiestramiento y llevar y controlar estadísticamente éste registro, en coordinación con la Subdirección de Informática.

4. Establecer relaciones de coordinación con las autoridades del trabajo, locales y federales.

rales, ante las que se depositan los contratos colectivos de trabajo, para enterarse oportunamente de qué empresas deben ocurrir a la DGCP y con las Delegaciones Federales del Trabajo en --cuento a la recepción de planes y programas de -capacitación y adiestramiento.

VIII. Departamento de Registro de Capacitadores

Las actividades y funciones del departamen-
to son:

1. Asesorar y orientar a las instituciones capacitadoras y a los instructores en lo referente a su autorización y registro.
2. Autorizar y registrar a las instituciones capacitadoras y a los instructores que satisfagan los criterios y registro de fondo y forma establecidos.
3. Supervisar el correcto funcionamiento - de las instituciones capacitadoras.
4. Revocar la autorización y registro de - los instructores
5. Elaborar, actualizar y difundir el directorio de las entidades capacitadoras y de los instructores.

IX. *Departamento de Registro de Constancias de Habilidades Laborales.*

Las actividades y funciones de éste Departamento son:

1. El registro de las constancias de habilidades laborales que se expida a los trabajadores.

2. La formulación del padrón nacional de-- trabajadores capacitados por rama industrial o - actividad económica.

3. La inscripción y control de certifica-- dos, diplomas, títulos o grados expedidos por el Estado, por Organismos Descentralizados y por -- particulares, con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes hayan cumplido algún-- tipo de educación terminal.

4. La expedición de copias de las constan-- cias de habilidades laborales registradas.

X. *Departamento de Verificación y Dictámen.*

Las actividades y funciones son:

1. Verificar el cumplimiento de las normas de capacitación y adiestramiento, por parte de - la empresa.

2. Verificar el funcionamiento de las ins-- tituciones capacitadoras.

3. Verificar la integración y funcionamiento de los comités mixtos de Capacitación y Adiestramiento.

4. A dictaminar respecto de las violaciones a las normas de capacitación y adiestramiento.

5. Verificar que las empresas incluyan - en sus contratos colectivos, las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

III.3 FORMAS Y REQUISITOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Oficio NO. 01009 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos - para el registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento.

De conformidad con lo que dispone la Ley-Federal del Trabajo en sus (Artículos 153-B, - 538 y 539, Fracción III, Inciso f), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, - estudiar y sugerir el establecimiento de Sistemas Generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 80 -

re el Artículo 153-B y se registren ante ésta Se
cretaría.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio -
número 01-4547 publicado en el Diario Oficial de
la Federación el 22 de agosto de 1980, se emitien
ron criterios en materia de la definición, esta-
blecimiento y registro de Sistemas Generales, --
con el objeto de uniformar el uso de los conoci-
mientos y los trámites administrativos que efec-
tuaba la Dirección de Capacitación y Adiestra-

miento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Ca-
pacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos-
en esta materia y las opiniones vertidas por los
factores de la producción en el Foro de Consulta
Popular para la Planeación Democrática de Capaci-
tación y Productividad, considerados en el Plan-
Nacional de Desarrollo, manifiestan que la capa-
citación de la mano de obra ha sido en ciertos -
aspectos inadecuados, reflejando fundamentalmen-
te, la desvinculación que hay entre las oportuni-
dades de capacitación y los requerimientos de la
mano de obra calificada por parte de la estructu-
ra productiva, así como los desequilibrios exis-
tentes entre la oferta y la demanda de mano de -

obra calificada, atribuidos a la falta de un marco de referencia para la instrumentación de acciones de capacitación de Instituciones Públicas y Privadas, dando lugar a la dispersión y superposición de esfuerzos en esta materia.

Así mismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas de dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, - habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento Interior ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto a los señalados anteriormente.

I. Se entenderá por:

Sistema General, al conjunto de planes y pro

gramas de capacitación y adiestramiento de cada rama industrial o actividad económica y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presente la totalidad de las empresas - que la integran.

Plan de Capacitación y Adiestramiento, al conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a las áreas ocupacionales - que integran a una empresa determinada y que -- agrupadas conforman un Sistema General por rama industrial o actividad económica.

Programa General, a la unidad formal y explícita de carácter terminal, que forma parte - de un sistema general que responde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno ó más-módulos, y al cuál se pueden adherir las empresas.

Módulo, a la unidad autosuficiente de congocimientos que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un programa general.

Congruente con lo anterior, al Plan de Capacitación y Adiestramiento por Area Ocupacional, estará integrada por el conjunto de Programas Generales, éstos tendrán una estructura modular formada por uno o más módulos de conocimientos teóricos ó prácticos autosuficientes --

que pueden integrarse entre sí para formar el Programa General, el cuál responderá a la adquisición, complementación o actualización de las habilidades, de las destrezas y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo que permita lograr una capacitación íntegra en el trabajador y que responde a un Sistema General. Por tanto, la operación y registro de los Sistemas Generales se llevará a cabo a través de los Programas Generales, respondiendo éstos a las necesidades de capacitación y adiestramiento de cada puesto de trabajo.

II. Los Sistemas Generales serán elaborados de común acuerdo entre éstas Secretarías y las ramas industriales o actividades económicas, con base al Artículo 153-K, Fracción III, debiendo responder a los siguientes requisitos:

1. Corresponder a una determinada rama industrial o actividad económica.

2. Satisfacer las necesidades de capacitación y adiestramiento a cada puesto de trabajo que corresponde a las diferentes empresas que conforman una determinada rama industrial o actividad económica.

3. Estar integrados por los planes de capacitación y adiestramiento por área ocupacional.

4. Ser operados a través de los diferentes programas generales que lo conforman.

III. La adhesión a los sistemas generales -- será a través de los programas generales, los -- cuales para su autorización y registro ante la -- Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe-- rán responder a los siguientes requisitos:

a) Estar dirigidos a un puesto de trabajo y estructurado en función del análisis del mismo.

b) Los programas generales serán de carácter terminal, por lo cuál el contenido de éstos deberán abarcar íntegramente todos los aspectos necesarios de capacitación y adiestramiento de -- los puestos de trabajo a los cuales estén dirigidos.

c) Los contenidos del programa general, deberán estar organizados de tal manera, que puedan ser ejecutados independientemente unos de -- otros a través de módulos de acuerdo con las necesidades específicas del trabajador.

d) Cada módulo debe proporcionar información tecnológica de cada una de las actividades--

propias del puesto de trabajo y enfatizar en la práctica de sus operaciones básicas, indicando el proceso y técnicas correctas de ejecución.

e) Tener como titular a una Institución - Capacitadora o a un Instructor Externo Independiente, el que, registrado previamente en los - Términos del Artículo 153-P de la Ley Federal - del Trabajo, puede actuar en la rama industrial o actividad económica en que se inserte el puesto de trabajo a que está destinado el Programa - General correspondiente al Sistema General.

IV. Para solicitar el establecimiento y - registro de los programas generales, se empleará la Forma DC-3C de Registro de Programas de - Capacitación y Adiestramiento, misma que se anexa en el Criterio relativo al Registro de Agentes Capacitadores.

V. Para el manejo de la Forma de Registro se ajustará a los siguientes requisitos:

a) Se llenará por triplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta y llevará como anexos el análisis del puesto de trabajo al cuál esté dirigido el Programa General, así como el desarrollo de los e

mas contenidos en todos y cada uno de los módulos que lo integran, cuyo establecimiento y registro se solicite.

b) Se presentará ante la Secretaría de -- Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, de la Dirección General a su cargo.

VI. Los Agentes Capacitadores que sean ti tulares de los Programas Generales registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, podrán transferirle a otros la facultad de implantarlos siempre y cuando:

a) La Dirección de Capacitación y Adiestramiento haya aprobado el convenio en que se pacta dicha transferencia.

b) Se respeten el contenido temático y -- los mecanismos de operación e instrucción formulados por el Agente Capacitador Titular del Pro programa General que sea objeto de la transferencia.

c) La Transferencia se haga en favor de -- un Agente Capacitador debidamente autorizado y registrado para implantar capacitación y adiestramiento en relación con el puesto de trabajo-

al cuál esté dirigido el Programa General transferido.

VII. La operación de cada programa general dará lugar a la expedición de Constancia de Habilidades Laborales, de acuerdo a lo dispuesto en los Artículos 153-T y 153-V de la Ley Federal -- del Trabajo.

VIII. Los sistemas generales, así como los Programas Generales que los integran, establecidos y registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las Unidades-Administrativas de la misma, estarán sujetos a -- revisiones periódicas para su actualización o -- complementación, de acuerdo con los cambios tecnológicos y las variaciones de los puestos de -- trabajo correspondientes.

Los criterios establecidos en el presente -- acuerdo deberán hacerse del conocimiento de los -- particulares, mediante publicación en el Diario-Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, fracción VI y 153-R, los patrones- deben presentarse ante la Secretaría del Trabajo

y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el Artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada.

De acuerdo con lo anterior, mediante oficios números 01-6364, 01-5360, 01-219, 01-4548, - - - 01-6779, 01-6780 y 01-2280, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fecha 8 de enero y 15 de octubre de 1979, 16 de enero y 22 de agosto de 1980, 2 de febrero y 17 de abril de 1981, - respectivamente, se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y -- Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos - en esta materia y las opiniones vertidas pro patrones y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacita---ción y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los planes y progra

mas de capacitación y adiestramiento.

Así mismo, en los términos del Artículo 538 - de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto de fecha 23 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a esa Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

I. En la elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de que trata el Capítulo III Bis, del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo se entenderá por:

1. SISTEMA GENERAL.

Conjunto de planes y programas generales que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 90 -

determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica y - cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresas que la integran.

2. PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Aquéllos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de dos o más empresas, con características afines, pertenecientes a una misma rama ó actividad económica.

3. PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA.

Expresión escrita a través de la cuál las - empresas presentan su autorización y registro la organización de las de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales -- que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4. PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Conjunto de actividades de capacitación y -

y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general -- por rama o actividad económica.

5. *CURSO.*

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos -- determinados.

6. *PROGRAMA.*

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento de un determinado puesto de trabajo.

7. *PROGRAMA GENERAL.*

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos, y al cuál se pueden adherir las empresas.

8. *PROGRAMA ESPECIFICO.*

Aquél que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satis-

face a las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos.

9. EVENTOS.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

10. AREA OCUPACIONAL.

La división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

11. OCUPACION.

Conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

12. PUESTO DE TRABAJO.

Operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

II. Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante

esta Secretaría, se empleará la Forma DC-2 impresa, según el modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 Cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las siguientes dimensiones y a los modelos que se publican.

III.- El manejo de la Forma DC-2 se ajustará a los siguientes lineamientos:

1. Se llenará por triplicado, usando invariablemente caracteres de los conocidos como de imprenta y se presentará ante la Dirección a su cargo directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

2. En el caso de empresas con diversos establecimientos; varios de ellos podrán agruparse en un sólo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programas de capacitación y adiestra-

miento por aplicarse. En este caso, la Forma - DC-2 constará de tantas hojas número 1 anverso, como establecimientos comprenda el plan.

3. El plan de capacitación y adiestramiento debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

IV. Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria-intensiva para adultos y secundaria abierta, -- siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

1. Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga además, eventos directamente destinados al logro de las finalidades que señala el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo a través del perfeccionamiento, actualización y mejora de las habilidades, conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trate.

2. Que el nivel educativo de alfabetización, el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de seis meses el primero de ellos,-

ni más de dieciocho cada uno de los dos restantes, ni representen más del 40% de la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.

3. Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva para adultos, o secundaria abierta, se impartan conforme a lo establecido en el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo.

4. Que, en relación con los niveles de alfabetización, de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

5. Que la alfabetización, la primaria intensiva para adultos o la secundaria abierta, según sea el caso, se incluyan en la hoja 2 reverso de la Forma DC-2, columna de Programas Generales con expresión de los nombres de los asesores correspondientes y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Sobre el particular, esa Dirección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con -- las autoridades competentes de la Secretaría de -- Educación Pública para la aplicación de este crite-- río y el debido cumplimiento de las cláusulas se-- gunda, tercera y cuarta del convenio que ésta Se-- cretaría y la Educación Pública celebraron el 7 de julio de 1980 y para adecuada supervisión del cum-- plimiento de los planes y programas que incluyan -- cursos de alfabetización, de primaria intensiva pa-- ra adultos o de secundaria abierta, solicitará a -- la Secretaría de Educación Pública un informe tri-- mestrал que detalle todas las acreditaciones y cer-- tificaciones expedidas en dicho período.

V. Los patrones y los trabajadores podrán in-- cluir en los planes y programas de capacitación y-- adiestramiento de su centro de trabajos, cursos -- y/o eventos que impartan las empresas de las que -- hayan adquirido u obtenido un arrendamiento, bie-- nes o servicios, siempre y cuando aquéllos tengan-- el carácter de prestación complementaria y resul-- ten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados. -- Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que impartan las empresas que les hayan solicitado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, -- siempre y cuando mediante ellos se persiga un -- adecuado nivel de calidad en los bienes ó servicios terminales.

VI. Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales recursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

VII. El ejercicio de las modalidades de -- que tratan los criterios V y VI, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1. Que los participantes en los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento sean -- personas involucradas de manera directa en la --

operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.

2. Que cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento, no cubra de manera íntegra las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas del puesto de trabajo a que esté dirigido el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

3. Que los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que vayan a llevarse a cabo siguiendo estas modalidades, se listen en la hoja 2 anverso de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente ó Institución Capacitadora con expresiones del nombre de la persona de que se trate, seguido de la de "agente auxiliar" y la invariable mención de su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

VIII. Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero, siempre y cuando se observe lo --

dispuesto y conducente por el Capítulo III-Bis, - del Título Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo.

Igualmente, dichos planes podrán comprender los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento que se realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas y los que sean impartidos en cumplimiento del Artículo 7º de la Ley Federal - del Trabajo, por los trabajadores extranjeros con tratados por la empresa.

IX. El ejercicio de la modalidad de que trata el segundo párrafo del Criterio VIII, quedará sujeto a los siguientes requisitos:

1. Que tratándose de empresas que aprovechan las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología y uso y explotación de pates y marcas:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga --- anexando a la Forma DC-2, la respectiva constancia de Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, en los términos de la Ley sobre Registro de - la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes de Marcas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 100 -

b) Los programas de capacitación y adiestramiento, desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Externo Independiente ó de Institución Capacitadora, con expresión del nombre de la entidad proveedora de tecnología, seguido del señalamiento de este carácter y la invariable mención de la clave de inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes.

2. Que tratándose de empresas en las que trabajadores extranjeros vayan a impartir cursos y/o eventos de capacitación a trabajadores mexicanos:

a) La presentación del plan y de los programas de capacitación y adiestramiento, se haga anexando a la Forma DC-2, copia de la forma migratoria, expedida al trabajador extranjero de que se trate.

b) Los programas de capacitación y adiestramiento desarrollados a través de cursos y/o eventos que vayan a llevarse a cabo siguiendo esta modalidad, se listen en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno dan

do al trabajador extranjero el carácter de instructor interno y anotando invariablemente su clave de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

3. Que los participantes de los cursos y/o eventos de capacitación y adiestramiento, sean exclusivamente trabajadores involucrados de manera directa en la operación de los equipos o sistemas a que se refiere la transferencia de tecnología o trabajadores que se encuentren bajo la supervisión o en el desempeño de puestos similares al de los trabajadores extranjeros contratados por la empresa y que cuando no se cubran a través de las modalidades de que se trata el Criterio VIII, las habilidades, los conocimientos y las actitudes típicas de cada puesto de trabajo, el plan de capacitación y adiestramiento incluya cursos y/o eventos acerca del resto de esas áreas.

X. Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa Unidad de su cargo, planes y programas comunes.

En el caso de las empresas sujetas al régimen de contratación colectiva, deberán efectuar-

los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por éstos y el sentido, forma y alcance del plan y programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

XI. Para los efectos del criterio anterior, las empresas deberán presentar la Forma DC-2, ajustándose a los siguientes lineamientos:

1. Presentarán las hojas número 1 por anverso y reverso, por cada una de las empresas -- que adopten ésta modalidad.

2. Presentarán las hojas 2 por anverso y reverso, con la información de todas las empresas sujetas a éstos planes y programas.

XII. Podrán considerarse como Instructores Internos aquéllos patrones o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquéllas en las que se proporcione la capacitación.

En este caso, el nombre de los instructores

se deberá listar en la hoja 2 reverso, de la Forma DC-2, columna de Instructor Interno, con la información que en ella se solicita, anotando la empresa en la que el trabajador presta sus servicios, inmediatamente abajo de sus datos.

XIII. Para la presentación ante la Secretaría de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la Forma DC-2A, según el modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la Forma cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y al modelo que se publica.

La presentación de la Forma DC-2A, se hará - por triplicado ante la Dirección a su cargo, directamente, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

Los criterios a que se refiere el presente - oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los participantes mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en -

los periódicos oficiales de las Entidades Federa-
tivas y dejan sin efecto todas aquéllas disposi-
ciones que los contravengan.

De conformidad con lo que dispone la Ley Fe-
deral del Trabajo en sus Artículos(153-T, 153-V,
537 fracción IV, y 539, fracción IV, inciso a) -
compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión-
Social, conocer y registrar las Constancias de -
Habilidades Laborales que en su oportunidad, se-
expidan a los trabajadores del País.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio -
número 01. 2278, publicado en el Diario Oficial-
de la Federación el 23 de abril de 1981, se emi-
tieron criterios en materia de formulación y ex-
pedición de las constancias de habilidades labo-
rales y sus listas correspondientes, con el obje-
to de uniformar los trámites administrativos que
efectuaba la Dirección de Capacitación y Adies-
tramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo,-
Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos-
en esta materia y las opiniones vertidas por los
factores de la productividad en el Foro de Con-
sulta Popular para la Planeación Democrática de-
Capacitación y Productividad, considerados en el

Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar -- los trámites de registro de constancias de habilidades laborales.

Así mismo, en los términos del Artículo --- 538 de la Ley Federal del Trabajo; el Servicio - Nacional del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspon-- dientes, en los términos de su Reglamento Inte-- rior, como consecuencia de las reformas a dicha ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de - 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndose le encomendado a esa Unidad a su cargo la mate-- ria de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Regla-- mento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado conveniente expedir los siguientes criterios que de jan sin efecto los señalados anteriormente.

I. La constancia de habilidades laborales-- tendrá carácter TERMINAL, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza-aprendizaje -- aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos

los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el Plan de Capacitación y Adiestramiento aprobado por esta Secretaría.

II. Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario ó representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionará será el que se tenga ante el Registro-Federal de Contribuyentes.

III. Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la Forma DC-4, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 Cms.

Las aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores o adiestrados.

IV. Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a ésta Secretaría, según lo dispuesto por el Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, se formularán en la Forma DC-5, según modelo --- anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de - 28 x 21.5 Cms.

V. La documentación de que se trata el punto IV de éste criterio, se presentará por tripli- cado ante la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

VI. Anexo a la documentación de que se tra- ta el criterio anterior, deberá presentarse una copia de las constancias de habilidades laborales relacionadas.

VII. Se autoriza a los participantes la li- bre impresión de las formas cuyo uso se implanta, siempre y cuando se ajusten a las dimensiones y a los formatos que se publican.

Los criterios a que se contrae el presente oficio y sus anexos deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

Así mismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del empleo, Capacitación y Adiestramiento, está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las Unidades Administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomendado a ésta Unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Con base en lo expuesto se ha estimado convenientemente expedir los siguientes criterios que dejan sin efecto los señalados anteriormente:

I. En materia de Agentes Capacitadores se entenderá por:

1. Institución o Escuela de Capacitación y Adiestramiento.- La Entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y adiestramiento entre-

otros y que está autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

2. Instructor Externo de Instituciones - Capacitadoras. La persona física que tenga celebrado contrato en la institución o escuela - de capacitación y adiestramiento, para impartir a nombre de ella aquellos programas que - hayan sido objeto de contrato entre un patrón- y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.

3. Instructor Externo Independiente. La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y - adiestramiento.

4. Instructor Interno. La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del -- Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de -- acuerdo al plan y programa específicos de la - empresa, autorizado y registrado por esta Se-- cretaría o del plan común al que esté integra-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 110 -

grado el centro de trabajo en el que labora.

5. Agentes Auxiliares de Capacitación.

A. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores de aquéllas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial, siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

B. Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación y adiestramiento a trabajadores de aquéllas empresas a las que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que éstas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes o servicios terminales.

C. Las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores de empresas establecidas en el territorio nacional,

que sean enviadas por los patrones, siempre y cuando se observe lo dispuesto en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, así como los instructores extranjeros que impartan programas de capacitación y adiestramiento con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

6. Asesor de Educación Básica. La persona que, habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

II. La solicitud de autorización y registro de los Agentes Capacitadores de que tratan los puntos 1, 2 y 3 del Criterio I, se harán ante la Dirección a su cargo, o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, mediante la presentación de la Forma DC-3A, para Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento e Instructores Externos de Institución, y la Forma DC-3B, para Instructores Externos Indepen-

dientes, según modelos anexos, mismos que deberán imprimirse en hojas de 28 x 21.5 Cms., cumpliendo con los siguientes requisitos:

1. La Institución o Escuela de Capacitación presentará:

A) Solicitud de autorización y registro de institución o escuela de capacitación y --- adiestramiento, mediante la forma DC-3A, por -- triplicado

B) Escritura Constitutiva o documento del que se derive su existencia legal, en original y copia.

C) Carta Poder en favor del promovente de la autorización y registro, en original y copia.

D) Documento que acredite la titularidad o legítima posesión de las instalaciones, en -- original y copia.

E) Relación de material didáctico, maquinaria y equipo con que cuente para apoyar las - fases teórico-prácticas de los programas, en -- original y copia.

F) Por cada programa a impartir, la Forma DC-3C, por triplicado, debidamente requisitada, según modelo anexo, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 Cms.

G) Oficio de registro de la Secretaría de Educación Pública para impartir estudios con ó sin reconocimiento de validez oficial, en su caso, en original y copia.

H) Por cada instructor externo de institución:

a) Cédula de inscripción en el Registro - Federal de Contribuyentes, en original y copia.

b) Constancia del último grado de estudios en original y copia.

c) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.

d) Documentos que acrediten su formación como instructor, en original y copia.

e) Un exámen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo, cuando el instructor de institución no reúna los requisitos señalados en los incisos c) y d).

f) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia

Si la institución o escuela cuenta con dos o más establecimientos, seberá tramitar un sólo registro, que abarcará a los otros.

2. El Instructor Externo Independiente presentará:

A) Solicitud de autorización y registro -- de instructor externo independiente, mediante la Forma DC-3B, por triplicado.

B) Cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, en original y copia.

C) Constancia del último grado de estudios en original y copia.

D) Por cada programa a impartir la Forma - DC-3C, por triplicado.

E) Documentos que acrediten conocimientos bastantes del contenido temático de los programas que impartirá, en original y copia.

F) Documentos que acrediten su formación - como instructor, en original y copia.

G) Un exámen teórico-práctico que determinará la Dirección a su cargo cuando el solicitante no reúna los requisitos señalados en las fracciones E y F.

H) Dos fotografías tamaño infantil recientes.

I) FM-2, en caso de ser extranjero, en original y copia.

III. Los Agentes Capacitadores de que tra-
tan los puntos 1 y 3 del Criterio I, deberán pre-
sentar un informe de sus actividades con la pe-
riodicidad que determine la Dirección a su cargo
y comunicar oportunamente las modificaciones que
se susciten a las condiciones en que fué otorga-
do el registro correspondiente.

IV. Los Agentes Capacitadores de que tra-
tan los puntos 4 y 6 del Criterio I, por su natu-
raleza, no están obligados a realizar gestión ad-
ministrativa alguna para fungir como instructo-
res; sin embargo, es recomendable que este tipo-
de instructores posean los conocimientos técni-
cos específicos y didácticos, así como las habi-
lidades suficientes para alcanzar los objetivos-
de enseñanza-aprendizaje, señalados en el plan -
y programas específicos de la empresa.

V. Se revocará la autorización y cancelará
el registro correspondiente a los Agentes Capaci-
tadores de que tratan los puntos 1 y 3 del Crite-
rio I, cuando incurran en las siguientes causa-
les:

1. Si la institución o escuela de capacita-
ción y adiestramiento ha dejado de prestar sus -
servicios de capacitación y adiestramiento duran

te un año.

2. Si el instructor externo independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación y adiestramiento durante dos años.

3. Si no presentan el informe de actividades a que se refiere el Criterio III, del presente oficio.

4. Si la institución o escuela imparten -- programas de capacitación y adiestramiento con -- instructores no autorizados.

5. Cuando así lo soliciten los interesados.

6. Cuando los programas diferentes a los -- que tengan autorizados y registrados.

7. Cuando la institución ó escuela de capacitación o el instructor externo independiente, -- ha dejado de cumplir con los requisitos señalados en el Artículo 153-P de la Ley Federal del -- Trabajo, o contravenga las disposiciones legales que en materia de capacitación y adiestramiento -- le sean aplicables.

VI. La autorización y registro otorgado a los Agentes Capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se dé alguno de los supuestos señalados en el Criterio anterior.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de las Formas DC-3A, 3B y 3C, siempre y

cuando se ajusten a las características señaladas para cada una de ellas.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos, deberán hacerse del conocimiento de los particulares, mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales en las Entidades Federativas.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios número 01.5197 del 26 de septiembre de 1979 y 01.2279 del 6 de abril de 1981, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 5 de octubre de 1979 y 17 de abril de 1981, se emitieron criterio respecto a la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los Criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por trabajadores y patrones en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacita---

ción y Productividad, instrumentadas en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como de orientarlas para un mejor funcionamiento.

Así mismo, en los términos del Artículo -- 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestra--- miento, está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que com--- peten las funciones correspondientes, en los -- términos de su Reglamento Interior, como conse--- cuencia de las reformas de dicha Ley, según De--- creto de, fecha 23 de Diciembre de 1983, publica--- do en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiéndosele encomenda--- do a esa Unidad a su cargo, la materia de capa--- citación y adiestramiento, de acuerdo con lo es--- tablecido en el Artículo 16 del Reglamento ya - citado.

Con base a lo expuesto, se ha estimado con--- veniente expedir los siguientes criterios que - dejen sin efecto los señalados anteriormente:

I. Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integrarán preferentemente con el siguiente número de representantes:

1. Uno por parte de los trabajadores y -- otro por parte del patrón, cuando la Comisión -- Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.

2. Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.

3. Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.

II. El número de integrantes que se refiere el criterio que antecede, podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 ó más trabajadores se recomienda, integrar una sólo Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cuál puede con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 120 -

tar con Subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o la -- cantidad de mano de obra que ocupe.

III. Se recomienda que los representantes que integren las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento reunan las siguientes características:

1. *Por los Trabajadores:*
 - a) *Ser trabajador de la empresa.*
 - b) *Ser mayor de edad.*
 - c) *Ser reconocido por su buena conducta.*
 - d) *Saber leer y escribir.*
2. *Por el Patrón:*
 - a) *Ser mayor de edad.*
 - b) *Saber leer y escribir.*
 - c) *Ser reconocido por su buena conducta.*
 - d) *Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.*
 - e) *Ser designado por el patrón o su representante legal.*

IV. En una empresa se podrán constituir -- más de una Comisión Mixta de Capacitación y --- Adiestramiento, cuando las relaciones laborales-

así lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar las Bases Generales de Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento que podrán contener entre otros, los siguientes aspectos:

1. Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

2. Funciones específicas que deberán realizar.

3. Organización interna de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

4. Duración en el cargo de los representantes.

5. Periodicidad y condiciones de las reuniones.

6. Normas de operación para los acuerdos de la Comisión.

7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades.

8. En su caso, normas de operación a que se sujetarán las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y periodicidad en que presentarán sus informes.

VI. Se recomienda que la Comisión Mixta lleve un seguimiento de sus actividades.

VII. Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento a la Dirección a su cargo, directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la Comisión Mixta, las Subcomisiones no requieren de un registro por parte de ésta Secretaría.

VIII. Para la presentación del informe relativo a la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ante ésta Secretaría, se empleará la forma DC-1, impresa según modelo anexo en hojas de 28 x 21.5 Cms.

IX. Las empresas deberán presentar debidamente requisitada la Forma DC-1 por triplicado, anexando las Bases Generales de Funcionamiento.

En el caso de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de trabajadores con relación individual de trabajo, se deberá anexar, además de una lista con el nombre y firmas de --

los trabajadores representados.

X. Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a las Delegaciones Federales del Trabajo sobre los mismos, con el propósito de actualizar a las Comisiones.

El informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta, deberá hacerse mediante la Forma DC-1A, por triplicado según modelo anexo, en hojas de 28 x 21.5 Cms.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de ésta forma; siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y al modelo anexo publicado.

Los criterios a los que se refiere el presente oficio y sus anexos deberán hacerse del conocimiento de los particulares mediante su publicación en el Diario Oficial de la Federación y en los periódicos oficiales de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos (153-B, -- 153-C, 153-P y 539, fracción III, inciso d), -- compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, autorizar y registrar a las personas --

que deseen impartir capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores, así como supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficio número 01-130 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 1982, se emitieron criterios en materia de autorización y registro de agentes capacitadores con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en ésta materia y las opiniones obtenidas en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, -- han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los agentes capacitadores, así como garantizar la calidad de los mismos y proporcionarles elementos metodológicos para la presentación de los programas a impartir.



CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

fecha que se
otorga
DIA MES AÑO

expedida al C.

NOMBRE DEL TRABAJADOR

R.F.C.

puesto de

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROG.DE CAPACITACION CORRESPONDIENTE AL

en

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

R.F.C.

CALLE

NO. EXT.

NO. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

No.de req.del plan de capacitacion de la empresa

prog.
 especi-
 co

DURACION DE LA CAPACITACION O ANESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

ADHESION A

FECHA INICIO

FECHA TERMINA

PROGRAMAS GRALES

NO. REG.

PRIMER CURSO

MES AÑO

ACION ULTIMO CUR

MES AÑO

EXAMEN DE SU FICIENCIA O COMPROBACION

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.

- 1240 -

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

ONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES



--

I. DATOS DE LA EMPRESA

nombre o razon social o patron	reg.fed.de cont
	reg.IMSS

calle	No.ext	No.int.	colonia
-------	--------	---------	---------

poblacion	c.p.	municipio	entidad federativa
-----------	------	-----------	--------------------

actividad especifica o giro de la empresa	No.de registro del plan de capacitacion
---	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOLOS POR PUESTO DE TRABAJO

puesto de trabajo	NO SE LLENE	nombre del trabajador	R.F.C.	fecha de expedicion

-124-C-



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

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIEN-
TO

r. f. c. de la empr-
sa o patron

registro IMSS

I. DATOS GENERALES

nombre o razon social de la empresa o patron			
calle	No. ext.	No. int.	telefono
colonia	poblacion		c. p.
municipio	ent. federativa		
actividad especifica o giro de la empresa			
tipo de contrato	<input type="checkbox"/> individual	fecha celebracion de contrato	No. total de trabajado- res
<input type="checkbox"/> colectivo	<input type="checkbox"/> ley <input type="checkbox"/>	_____ dia mes año	hombres _____ mujeres _____

II. CARACTERISTICAS DEL PLAN

No. de establecimientos en los que rige	_____ dia mes año	No. de trabajadores a capacitarse	_____	
periodo que abarca	de _____ al _____	_____ programa especi	_____ Prog. generales	
		No. de participantes en N. educativos	alfabetiza	primaria
			_____	secundaria

nombre y firma del patron o representante legal de la empresa	nombre y firma del Sr. del sindicato representante legal en su caso o los representantes de los trabajadores en la comision mixta
_____ nombre	_____ nombre
_____ firma	_____ firma

HOJA 1 ANVERSO

*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.

- 124 e -

III. - ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

precisar las etapas de capacitacion o adiestramiento al total de trabajadores																	
(1)	(2)	(3)				(3)				(3)				(3)			
		(4)		(4)		(4)		(4)		(4)		(4)		(4)			
		5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6		

en caso de que el plan comprenda mas etapas anexar cuantas hojas sean necesarias

- 1.- denominación del total de puestos existentes en la empresa
- 2.- número total de trabajadores en cada puesto
- 3.- número de trabajadores a capacitar en la etapa
- 4.- inicia-termina
- 5.- mes
- 6.- año

IV. - NOMBRES DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS? NIVELES EDUCATIVOS
Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTO DE TRABAJO

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(t)

Hoja 2 anverso

1. - denominacion de los puestos
2. - programas especificos y/o generales
3. - número progresivo de los cursos, eventos
y/o niveles educativos
4. - objetivo de los cursos

forma-DC2

5. - contenido temático de los cursos
6. - código (no se llene)

V.- MODALIDAD Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS NIVELES
EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

(1)		(2)						(4)	
		(3)			(6)			(7)	(8)
(9)	(10)	(5)		(6)		(7)	(8)		
		(11)	(12)	(13)	(14)	(15)			

1. No. progresivo de los cursos

2. la capacitacion del trabajador sera proporcionada por medio de:

3. programas especificos

4. - instructor interno

5. - programs generales

6. -instructor externo

7. -numero de registro

8. - nombre del agente capacitador

9. - Número 10. - horas

11. - nombre 12. - RFC

13. - puesto 14. - nombre 15. - no. reg

- 4 h 21 -

SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMENTO

FORMAS PARA MODIFICACIONES AL PLAN Y PROGRAMAS
 DE CAPACITACION Y ADIESTRAMENTO



DATOS GENERALES

RFC de la empresa

nombre o razon social de la empresa			
calle	No. ext	No. int	telefono
colonia	poblacion	C. P.	
municipio	entidad federativa		
No. de registro del plan		No. del oficio del plan	

II. TIPO DE MODIFICACIONES

1. RFC de la empresa	<input type="checkbox"/>	6. denominacion puestos	<input type="checkbox"/>	11. instructores externo	<input type="checkbox"/>
2. No. de establecimientos	<input type="checkbox"/>	7. duracion de las etapas	<input type="checkbox"/>	12. duracion del curso	<input type="checkbox"/>
3. No. de trabajadores por puesto	<input type="checkbox"/>	8. prog. especifico	<input type="checkbox"/>	13. nombre de la empresa	<input type="checkbox"/>
4. No. de participantes	<input type="checkbox"/>	9. prog. general	<input type="checkbox"/>	14. otras	<input type="checkbox"/>
5. periodo que abarca	<input type="checkbox"/>	10. instructores internos	<input type="checkbox"/>		

III. FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

nombre y firma del representante legal de la empresa	nombre y firma del srio. gral. del sindicato
_____	_____
nombre	nombre
_____	_____
firma	firma

1241

ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES

clv.	datos anteriores	datos actuales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION O
ESCUELA DE CAPACITACION

R, F, C.

I. - Datos Generales

nombre o razon social de la institucion		nom. del solicitante	
calle	no. ext no. int.	colonia	telefono
poblacion	cp	municipio	ent. fed.

II. - Plantilla Docente

nombre	firma	nacional.	r.f.c.	programa por instructor

firma del solicitante _____ fecha de solicitud _____

- 124 K -



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL

no de registro no llenar
del agente
nombre o razon social del agente capacitador
Datos Generales Del Programa

sistema general
nombre duracion horas
puesto al que se dirige area ocupacional
Estructura del Programa

objetivos generales

Contenido General del Programa

Metodologia de la Instrucción

- 134 n -

número de reg.
del agente capa-
citador

no llenar

nombre o razon social del agente capacitador		
nombre del modulo	duracion total	horas
objetivos particulares		

temas y subtemas	objetivos especificos	actividades de instrucc	dur. en hrs	
			t	p

-VHEI-

temas y subtemas	objetivos especificos	actividades de instruc	hrs.	
			t	p

Técnicas De Instrucción

Recursos Didácticos

Evaluación

Bibliografía

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 INFORME SOBRE LA CONSTRUCCION DE LA COMISION
 MIXTA DE CAPACITACION

NO ent no llenar

I. Datos de la empresa

nombre o razon social		r. f. c.		no llenar reg imss	
calle	no ext	no int	colonia	poblacion	codigo post
municipio		no llenar	ent. fed	no llenar telefono	
aviso de cambio de domicilio					
actividad especifica o giro de la empresa					

II Datos de La Empresa

número total de trabajadores de la empresa	número de trabajadores de la comision mixta	número de trabajadores representados por contrato		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

III. Datos del Sindicato

denominacion				no. reg.	
calle	no ext	no int	colonia	c. p.	
poblacion		municipio		no llenar	
ent. fed,		telefono			

- d h e i -

V. - MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

VI. MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

tipo de modificación		
R.F.C.		
razón		
nombre o razón social de la emp.		
dom. de la emp.		
giro o actividad de la empresa		
no. de establecimiento		
no de trabajadores		
relación laboral		
nombre del sindicato		
domicilio de sindicato.		
otros (especificar)		

- 6 h 21 -

VI. - CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

 nombre y firma del patron o representante legal de la empresa
 lugar y fecha

 nombre y firma del secretario general del sindicato representante legal o el elegido por la mayoría de los trabajadores

CAPITULO IV

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

- IV.1. MARCO TEORICO DE LA DETECCION DE LAS NECESIDADES
- IV.2. ¿PORQUE ES NECESARIO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION?
- IV.3. OBJETIVOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- IV.4. PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- IV.5. CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- IV.6. MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- IV.7. TOMA DE DECISIONES SOBRE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- IV.8. PLANEACION DE LA CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DETECTADAS.
- IV.9. EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

IV.1. MARCO TEORICO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Dentro de las acciones que se han desarrollado en el país, han llegado a obtenerse logros significativos en los aspectos relacionados con la capacitación y el adiestramiento, sin embargo; es necesario reconocer que existen grandes deficiencias y problemas debido a que, cuando se llevan a cabo programas en ésta materia, se aplican por lo general, técnicas derivadas de modelos -- desarrollados en el extranjero, las cuáles, en muchos casos son inadecuadas con respecto a las características del aparato productivo nacional.

Cuando se ha llevado a cabo la detección de las necesidades se ha dirigido al análisis de -- las necesidades manifiestas que son aquéllas que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas; se presentan, usualmente, en -- trabajadores de nuevo ingreso; en aquéllos que -- acaban de ser promovidos; y en caso de cambios -- tecnológicos, administrativos en operativos. -- Sin embargo, a las necesidades encubiertas, que -- son aquéllas necesidades, no detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una

investigación sistemática y exhaustiva. No se le ha dado la importancia debida y por tanto, las acciones que se emprenden en materia de capacitación profesional, resultan incompletas.

Con base a lo anterior se ha considerado conveniente elaborar y divulgar una metodolo--
gía para la detección de las necesidades de capacitación y adiestramiento, en la que se plantea una modificación a las metodologías con--
vencionales, proponiendo el establecimiento de un sistema que, mediante el descubrimiento de las discrepancias que existan entre lo que debe hacerse y lo que se hace en la empresa, que analice las necesidades manifiestas y detecte las encubiertas.

Ahora bien, enmarcando la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de carencia o ausencia de algún elemento para el funciona --
miento eficiente de un organismo.

Entonces, al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores, empleados y ejecutivos tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada den-

tro de la organización; sin embargo, no es posible hablar de necesidades sin saber cuales son-- los elementos apropiados para que la empresa, como sistema, funcione eficientemente. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y -- adiestramiento debe ser un estudio comparativo -- entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Por todo lo anterior: *"Se puede hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento -- cuando existe una discrepancia entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace."*

IV.2 ¿PORQUE ES NECESARIO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION?

Necesitamos determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

1. Para que la empresa sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro de la organización.

zación, lo que se traduce en capacitación, --
adiestramiento y desarrollo.

Porque todas las personas independientemente de su lugar en la jerarquía puedan hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad.

Esta oportunidad se da en parte, cuando la empresa prevee la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes. Al hacerlo la compañía aumenta la productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de capacitación.

4. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen o que van surgiendo.

5. Elaboración de un programa de capacitación a todos los niveles, en base a necesidades actuales y a las futuras de desarrollo.

IV.3. OBJETIVOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Los objetivos que pretenden alcanzarse con

el uso de la metodología que se proponen son entre otros, los siguientes:

1. Identificar necesidades de capacitación y/o adiestramiento y/o desarrollo.
2. Definir si los problemas son de capacitación, adiestramiento y/o desarrollo.
3. Determinar las prioridades de las acciones de capacitación y adiestramiento.
 - 3.1. Definiendo áreas del aprendizaje (motriz, cognositivo, afectiva), se va a dirigir la instrucción.
 - 3.2. Precizando los tipos de capacitación y/o adiestramiento para uno de los niveles ocupacionales.
 - 3.3. Seleccionando y agrupando al personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.
 - 3.4. Calcular el tiempo en el que las necesidades de capacitación y/o adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa.
4. Determinación y elaboración de programas de capacitación para dar satisfacción a las

necesidades de desarrollo a todos los niveles.

IV.4. PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debiera suceder; para ello es necesario llevar a cabo un procedimiento que se pueda aplicar a todos los niveles de la organización (obreros, empleados, gerentes, etc.) el cuál se divide en tres fases:

FASE 1. Situación Idónea.

La situación idónea es la situación de la empresa en la que los recursos materiales sean suficientes; aprovechados en su totalidad; y se desarrollen las actividades de manera eficiente, para obtener el máximo de productividad.

La detección de necesidades es determinar que es lo que debe hacerse en la empresa en materia de capacitación. Esto en algunos casos es determinado por los directivos y en caso de que no sea así, para llegar a determinar la acción a tomar podemos tomar en cuenta los siguientes factores:

1.1. *Recursos Materiales.*

Definir en términos de clase y cantidad: Maquinaria, herramientas, papelería, medios de --- transporte, información, medios de comunicación, -viáticos, gastos de viaje, etc., que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

1.2. *Actividades.*

Es la descripción de cada una de las accio-- nes que se realizan dentro de la empresa, para -- que el proceso productivo se dé. Estas pueden -- agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

1.3. *Requerimientos.*

Establecer los requerimientos mínimos que -- los puestos exigen como indispensables para su de sempeño, que si bien se refieren a los trabajado-- res, no están vinculados a una persona determina-- da, éstos son:

- . Escolaridad y/o conocimientos.
- . Habilidad y experiencia
- . Requisitos físicos como: Edad, sexo, es-- tatura, etc.

1.4. *Indíces de Eficiencia.*

Abarcar todos aquéllos resultados, ya sean cualitativos o cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estandar de eficiencia de la empresa (índice de producción, número de ventas, etc.).

1.5. *Ambiente laboral físico.*

Especificar todos aquéllos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, tales como iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.

1.6. *Necisidades de seguridad.*

Considerar bajo éste rubro, el conjunto de instrucciones y equipos necesarios encaminados a previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Con los seis factores enunciados, se llega a determinar lo que debe hacerse en la empresa: es decir, la situación idónea.

Se debe tratar de establecer dichos factores, no con base en el análisis de la situa---

ción (idónea) actual de la empresa, sino estableciendo lo que la empresa debiera ser y los trabajadores debieran hacer.

FASE 2. Se determina la situación real.

La situación real es aquella que está sucediendo en la empresa, por lo que debemos de investigar que está pasando y así tener el segundo parámetro de comparación.

Para determinar la situación real, se proponen diferentes técnicas que, si bien se sabe, -- son aplicables a todas las empresas y a todos los empleados, si son susceptibles de adaptación.

2.1. Entrevista.

La entrevista es, en sentido estricto, un diálogo entre el responsable de la capacitación y el adiestramiento y el trabajador con el propósito de obtener información acerca del desempeño de éste último.

La entrevista se usa, por lo general, a niveles altos en empresas grandes y a todos los niveles en empresas pequeñas.

Es un instrumento que, empleado adecuadamente, puede proporcionar datos suficientes para -

el desempeño del puesto, la satisfacción que los empleados sienten en el trabajo, además de dar--oportunidad al trabajador de sugerir posibles so--luciones a los problemas.

La forma de la entrevista puede ser estruc--turada (preguntas concretas) ó semi-estructura--das (preguntas sobre aspectos generales), depen--diendo de la información que se desea obtener.

PREGUNTAS ESTRUCTURADAS.

1. Defina las funciones de su puesto.
2. Diga que objetos (herramientas, papele--ría, maquinaria, etc). Utiliza.
3. ¿De quién depende el que usted pueda --realizar funciones?.
4. ¿A quién tiene usted que reportar el re--sultado de su trabajo?.
5. ¿Tiene usted alguna responsabilidad adi--cional a las que se indicaron, cuando -ingresó al puesto?.

PREGUNTAS SEMI-ESTRUCTURADAS.

1. ¿Cree usted necesario que la empresa le proporcione todos los instrumentos nece--sarios para que realice su trabajo?.
2. ¿Su lugar de trabajo es apropiado?.

3. ¿Cree usted estar totalmente preparado para desempeñar su puesto?
4. ¿Tiene alguna dificultad para manejar su equipo de trabajo?
5. ¿Cree necesario todas las operaciones que realiza en su trabajo?
6. Si tuviera en sus manos, ¿qué modificaciones haría a los procedimientos?

La entrevista semi-estructurada es la más aconsejable por ser más general, porque permite el cuestionamiento de las respuestas y proporciona información adicional acerca de: Actitudes, posibles soluciones, causas de problemas, etc.

2.2. Cuestionario.

La técnica del Cuestionario, por ser impresa, ahorra tiempo y alcanza mayor número de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión.

Consiste en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos que son fácilmente cuantificables e interpretables.

Ejemplo:

C U E S T I O N A R I O

NOMBRE: _____ . FECHA: _____ .

PUESTO: _____ .

ESCOLARIDAD: _____ .

FAVOR DE CRUZAR LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA.

1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto?

SI NO

¿Por qué? _____

2. ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo?.

SI NO

¿Por qué? _____

3. ¿Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo?.

SI NO

¿Por qué? _____

4. Además de los estudios que usted posee, ¿cree -- que necesita otros para el desempeño eficaz de -

puesto?

SI NO

¿Por qué? _____

5. ¿Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo?

SI NO

¿Por qué? _____

6. ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación?

SI NO

¿Por qué? _____

¿Cuáles? _____

Dentro del cuestionario pueden incluirse preguntas para detectar carencias de recursos de la empresa, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo.

2.3. Pruebas.

Las pruebas se pueden utilizar, basándose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador

con respecto a su puesto específico.

2.4. *Análisis por discusión de grupo.*

Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones de un grupo, procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor del trabajo de dicho grupo.

En las reuniones se discuten los problemas - que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cuál fuere su origen, procurando determinar la causa.

En la discusión de grupo debe dirigirse la - reunión de manera tal, que las conclusiones correspondan a las siguientes preguntas:

¿Cuál es exactamente el problema?.

¿Quiénes están implicados?.

¿Qué clase de habilidades, conocimientos ó - actitudes faltaron?.

¿Quiénes necesitan mejorarlos?.

Esta técnica tiene desventaja, el ser costosa y que en las reuniones, como está el jefe inmediato superior, se coarta la comunicación y muchos aspectos se ocultan por temor a represalias o porque vaya a entorpecerse la relación formal de trabajo.

2.5. *Observación directa.*

La observación directa se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto, consiste - en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan.

Ejemplo:

Observación directa de un operador de perforadora.

LUGAR: Taller

HORA: 8.30 a.m. - 9.00 a.m.

NOMBRE DEL OBSERVADO: LUCAS RAMOS

ACTIVIDADES:

1. Consigue materiales
2. Busca herramientas
3. Encaja taladro en manguera
4. Coloca taladro y manguera en broca.
5. Ajusta la mesa
6. Pone en marcha la máquina
7. Baja el taladro con la palanca de mano

Para utilizar ésta técnica se requiere personal que conozca los sistemas de la empresa y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc.

2.6. *Quejas.*

Una fuente constante sobre los problemas que existen en la empresa, son las quejas. Estableciendo un procedimiento formal de quejas (en caso de que no exista), donde el personal manifieste - por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración, de políticas, procesos de operación, etc., se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto necesidades de los trabajadores, como de la empresa.

2.7. *Registro de personal.*

Esta técnica consiste en obtener los archivos, los datos que la empresa tiene sobre todos - aquéllos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, los registros de: asistencia, accidentes de trabajo, tiempos extras, promociones, etc., todos éstos datos se pueden obtener individualmente, por categoría ocupacional o globalmente.

2.8. *Índices.*

Esta técnica, como la anterior, consiste en obtener los datos fijos sobre costos, horas-hombre trabajadas, niveles de producción, control de

calidad, rotación de personal, calificación de méritos, promociones, transferencias y salarios. - Cuando se cuenta con estos datos, se pueden obtener indicadores de las áreas con posibles fallas ó deficiencias de trabajo.

Una vez utilizadas todas ó algunas de las técnicas que se han propuesto, se estará en posibilidades de describir la situación de la empresa y con ésto, podrá procederse al análisis comparativo de situación real contra situación idónea, para localizar las discrepancias y poder de terminar si las necesidades son: De la empresa como tal, de los trabajadores en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento; a conjunta, de los trabajadores y de la empresa.

FASE 3. Analizar comparativamente la situación real contra la situación idónea.

Para hacer el análisis comparativo:

A) La información obtenida por medio de -- las técnicas utilizadas, se clasifica -- y se ordena de la siguiente manera:

A.1. Se separan todos los datos que se refieren a los instrumentos que -- poseen los trabajadores para el -- desempeño de su puesto.

A.2. Se organiza toda la información que con respecto a actividades se tenga, procurando clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.

IV.5. CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Una vez realizada nuestra detección de necesidades, habremos obtenido que es lo que le hace falta al obrero, empleado, ejecutivo, y así obtengan el mejor funcionamiento dentro de la empresa.

Podemos clasificar las diversas necesidades por categorías y así manejar adecuadamente los datos obtenidos en nuestro análisis y así proseguir con nuestro plan de capacitación.

IV.5.1. PRIMERA CATEGORIA: Por el origen de las necesidades.

IV.5.1.1. Necesidades relacionadas con la falta de equipo o deficiencias.

IV.5.1.2. Necesidades relacionadas con la falta de materiales.

IV.5.1.3. Necesidades relacionadas con - las deficiencias en el medio am biente físico (Luz, energía, -- ventilación, seguridad, higiene, etc).

IV.5.1.4. Necesidades relacionadas con el clima organizacional (ausentis- mo, fricciones, paros, huelgas, hurtos, tortuguismo, baja moral, actitudes desleales, actos -- irresponsables).

IV.5.1.5. Necesidades relacionadas con el desempeño del trabajo.

IV.5.2. SEGUNDA CATEROGIA: Por su alcance.

IV.5.2.1. Necesidades de la organización - como un todo.

IV.5.2.2. Necesidades del área funcional - (grupo de trabajo).

IV.5.2.3. Necesidades del puesto especifi- co del trabajo.

IV.5.3.4. Necesidades del trabajador.

IV.5.3. TERCERA CATEGORIA: Por su propósito.

IV.5.3.1. Necesidades de introducción a la organización.

- IV.5.3.2. Necesidades de introducción a un puesto.
- IV.5.3.3. Necesidades de perfeccionamiento.
- IV.5.3.4. Necesidades de preparación para el ascenso.
- IV.5.3.5. Preparación para el trabajo.
- IV.5.4. CUARTA CATEGORIA: Por el grado de urgencia.
 - IV.5.4.1. Necesidades provocadas por incidentes críticos.
 - IV.5.4.2. Necesidades provocadas por tareas rutinarias.
 - IV.5.4.3. Necesidades provocadas por tareas ocasionales.
- IV.5.5. QUINTA CATEGORIA: Por grupos ocupacionales.
 - IV.5.5.1. Directores, gerentes y jefes de departamento.
 - IV.5.5.2. Profesionales sin jefatura.
 - IV.5.5.3. Empleados de oficina ó administrativos.
 - IV.5.5.4. Supervisores de producción ó capacitados.
 - IV.5.5.5. Vendedores y comerciantes.
 - IV.5.5.6. Obreros.

IV.5.5.7. Trabajadores agrícolas y jornaleros.

IV.5.5.8. Trabajadores de servicio.

IV.5.5.9. Otros trabajadores no especificados.

IV.6. MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACION, -
ADIENTRAMIENTO Y DESARROLLO. (CUADRO F)

De hecho si ya se tienen las respuestas a las preguntas planteadas respecto a las necesidades de capacitación, lo único es vaciarlas a una matriz que permita visualizar la magnitud de las actitudes que requieren.

Los criterios generales que guan ésta etapa son:

- . Si el desempeño de los trabajadores en un -- puesto de trabajo está afectado por circunstancias ajenas a ellos, deberá buscarse una solución distinta a la capacitación.
- . Si al efectuar el análisis de tareas resulta que ésta cuenta con el equipo, los materia-- les y las condiciones adecuadas, y que los - trabajadores poseen los conocimientos y las habilidades para desempeñarse bien y no sólo los trabajadores, sino los empleados y ejecu

tivos también. Entonces, también deberá buscarse una solución distinta a la capacitación. Este caso se demuestra fácilmente al analizar records de producción en el pasado se descubre que antes había mejores coeficientes de producción que ahora.

Procede entonces el diseño de un programa de desarrollo, es decir, centrado en la persona y no en el trabajador.

Si el análisis descubre que existe una brecha mínima entre el mejor y el peor de los trabajadores, la solución tampoco aquí es la capacitación; en éstos casos el potencial de mejoramiento es reducido y difícilmente los beneficios de la capacitación superarán a los otros.

Se deberán considerar como necesidades de capacitación y adiestramiento los casos siguientes:

- Cuando existe una brecha amplia entre el mejor y el peor de los trabajadores, en un mismo puesto de trabajo.

- Cuando el nivel general de desempeño está lejos de las normas establecidas y se comprueba que éstas son factibles.

- Cuando se comprueba que las diferencias

son imputables a los trabajadores porque no saben ó no pueden desempeñarse a los niveles deseados.

- Cuando se tiene un elevado índice de --- riesgo, medido a través de estadísticas de accidentes de trabajo.

Deberán considerarse como necesidades de desarrollo, aquéllos casos en que:

- Los trabajadores saben y pueden desempeñarse las tareas que les corresponde, pero no -- quieren hacerlo al nivel deseado.

- Los trabajadores logran desempeños excelentes en condiciones excepcionales (cuando se les practicó exámen de admisión, al someterlos a pruebas).

- Especiales, bajo presión, etc..

- Resulta evidente la existencia de fri--- cciones entre los integrantes de un equipo de -- trabajo.

La matriz de necesidades de capacitación, - adiestramiento y desarrollo tendría las siguientes características:

- Se elaboraría una por cada sub-área, las cuales podría presentarse en forma de área funcionales.

- Obtendría éstos tres aspectos:

- . Necesidades de capacitación (lo que es deseable que sepa hacer).
- . Necesidades de adiestramiento (lo que debiera poder hacer).
- . Necesidades de desarrollo (el cambio de actitudes que deberán propiciarse en el trabajo).

En la matriz del Cuadro F, se anotarían los conceptos correspondientes a la capacitación.- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

El Adiestramiento.- Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Y el Desarrollo.- Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

En los renglones figuraría el nombre de cada uno de los trabajadores ocupantes del puesto objetivos de análisis.

CUADRO F - MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO
DE LOS TRABAJADORES LOCALIZADOS EN LA SUB-AREA: _____

NECESIDADES DEL TRABAJADOR	DE CAPACITACION	DE ADIESTRAMIENTO	DE DESARROLLO
JUAN GONZALEZ			
JOSE LOPEZ			
LEONARDO TOKER			

-150-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.7. TOMA DE DECISIONES SOBRE CAPACITACION,
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer diferentes alternativas de acción, que respondan a los objetivos de la investigación y que además den apoyo a otros aspectos del sistema de capacitación y adiestramiento tales como:

- Definir específicamente los problemas -- que se refieren a la capacitación y aquellos que son de adiestramiento.
- Decidir qué acciones de capacitación y/o adiestramiento son prioritarias en cuanto a:
 - A) Areas del aprendizaje.
 - B) La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.
 - C) El personal que se va a instruir en función de sus necesidades.
- Programar las acciones de capacitación y adiestramiento, atendiendo a las normas establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Esto último se materializa a través del di-

seño del plan de los programas de capacitación y adiestramiento, que la empresa deberá desarrollar, sin olvidar la participación que en dicho diseño debe tener la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

IV.8 PLANEACION DE LA CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Una vez tomadas las decisiones con respecto a prioridades y posibilidades, es necesario planear la capacitación y el adiestramiento, to mando en cuenta:

- Los cursos a impartir.
- Los materiales necesarios.
- El local apropiado.
- Los instructores competentes.
- Las técnicas a utilizar.
- El costo temporal y económico de la capa citación.

Para elaborar el programa de Capacitación y/o Adiestramiento:

1. Determinar los objetivos de los programas.
2. Detalle los cursos que cada programa contendrá.
3. Determine la duración de los programas.
4. Especifique el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al fina-

lizar el programa.

Como el programa estará constituido en cursos, es necesario que en cada curso:

1. Se especifiquen los objetivos que se pretendan alcanzar con su ejecución.
2. Se organice el contenido en orden de complejidad.
3. Se determine el material didáctico que se utilizará para el aprendizaje.
4. Se seleccionen las técnicas de instrucción más adecuadas para el aprendizaje.
5. Se divida el contenido en sesiones de tiempo razonable, para que el aprendizaje se dé.
6. Se determine la forma de evaluación, que exija solamente, la manifestación del aprendizaje de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidos en el curso.
7. Por último, se determine la duración total que en términos de horas, días, semanas ó meses, abarcará el curso.

IV.9. EVALUACION.

La fase de evaluación es de suma importancia en los programas de capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer has-

ta qué punto los capacitandos alcanzan las metas educativas prefijadas. En otros términos, la -- evaluación de un curso se centra en la compara-- ción entre un nivel de cumplimiento programado ó de resultados esperados, antes de iniciarse la - ejecución de las actividades, con el nivel de -- cumplimiento final. Por lo mismo, desde el mo-- mento inicial. Al definir los objetivos del pro-- grama, es necesario fijar estándares de consecución medibles, con el fin de llevar a cabo la -- comparación con los resultados finales.

Dentro de un sistema de administración de - la capacitación, la evaluación tiene lugar espe-- cífico.

Esta se realiza simultáneamente con la apli-- cación del curso y el sistema de control de la - operación.

ESQUEMA DEL PROCESO DE
CAPACITACION

DETECCION DE
NECESIDADES

PROGRAMACION

APLICACION DEL
CURSO
EVALUACION
CONTROL

SEGUIMIENTO

PRESENTACION DE
RESULTADOS

ANALISIS

Hay diversas formas para evaluar los resultados de un curso; sin embargo, la gran mayoría se centra en la técnica conocida como Pretest - Postest. Esta se utiliza, generalmente, para cursos de tipo técnico ó aptitudes, ya que en los motivacionales ó actitudinales, es difícil diseñar las técnicas para medir los cambios.

La técnica de Pretest-Postest mide las variaciones sufridas en el aprendizaje, tomando dos ó más puntos de comparación. El primero, una prueba de habilidades, para medir la situación en la que se encuentra el capacitando antes de iniciar el curso. El segundo punto, consiste en aplicar el mismo cuestionario ó prueba después de realizado el curso. La diferencia de resultados entre "Pretest" "Postest", proporciona el cambio logrado por la aplicación del curso, - misma información que se compara con los objetivos del curso.

El punto más delicado en ésta técnica, es - el diseño del instrumento de evaluación: El cuestionario o la prueba de habilidad se recomienda estructurarlo conjuntamente con el instructor, quién maneja la información referente a su curso, cuidando los siguientes aspectos:

1. Elaborar preguntas de opción múltiple y guía de respuestas correctas.
2. Ponderar el peso de cada tema y asignarle un número de preguntas adecuado.
3. Contener 20 preguntas como mínimo y 40 como máximo.
4. Señalar que el cuestionario es con fines exclusivamente de capacitación.
5. Redactar de forma sencilla y clara las preguntas.
6. Evitar respuestas obvias, ya sean correctas ó falsas.
7. Hacer una prueba piloto para probar la herramienta ó hacerle las correcciones necesarias.

Se recomienda la aplicación del Pretest durante los primeros minutos de haber comenzado el curso; y el Postest en los últimos. Es importante programar un tiempo específico para su aplicación, ayudándose con la estimación obtenida de la prueba piloto.

La tabulación y presentación de datos puede hacerse de diversas formas. Las más comunes son la evaluación global del curso por participante y la evaluación de respuestas correctas por participante.

En el siguiente Capítulo hablaremos más de tenidamente sobre la toma de decisiones, la planeación de la capacitación, adiestramiento y desarrollo, la evaluación y control de los resultados.

CAPITULO V

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA CAPACITACION

V.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO (DEFINICION E IMPORTANCIA).

V.2. RELACION PROCESO ADMINISTRATIVO-CAPACITACION.

V.2.1. PLANEACION.

V.2.2. ORGANIZACION.

V.2.3. INTEGRACION.

V.2.4. DIRECCION Y CONTROL.

V.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO (DEFINICION E IMPORTANCIA).

Podríamos decir que el Proceso Administrativo son las fases y elementos básicos a través de las cuales se logra la buena administración de -- una acción o plan a seguir.

Para Alec Makezie, el Proceso Administrativo se compone de las siguientes fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

PLANEACION.- Consiste en predeterminar el curso a seguir entre alternativas, estableciendo principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones, la determinación de tiempos y de números, necesarios para realizar nuestro proyecto.

ORGANIZACION.- Es el arreglo de las funciones -- que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, así como definición de las líneas de coordinación entre las áreas.

INTEGRACION.- Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señaladas como necesarias pa

ra el adecuado funcionamiento de un organismo social.

DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas -- aquéllas realicen el modo más eficaz los planes -- señalados.

CONTROL.- Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya -- sea total o parcialmente con el fin de corregir, -- mejorar y formular nuevos planes.

V.2. RELACION PROCESO ADMINISTRATIVO-CAPACITACION.

Resulta natural que la función de la capacitación, debido a su importancia, requiere de efectuar un proceso administrativo propio, que incluya la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; por ello se presenta el proceso de organización de la función de capacitación.

V.2.1. PLANEACION.

Sabemos que la base de la planeación son las ideas, las cuales son pensamientos expresados en conceptos que nos permiten formular nociones ele-

mentales, analizar problemas, recopilar datos, - determinar causas, desarrollar soluciones alter-
nativas que permitirán el curso a seguir.

Dentro de la planeación tenemos 7 etapas - que nos permitirán tener la base del proceso ad-
ministrativo de la capacitación:

PRONOSTICAR.- (Precisar a donde llevará el curso actual.)

Para desarrollar ésta etapa deberemos inves-
tigar, definir y analizar la realidad de la em-
presa, en cuanto a la determinación de las nece-
sidades de capacitación de la empresa.

En base a nuestro método de detección y ne-
cesidades, que explicamos en el Capítulo ante-
rior, que es el analizar lo que debiera suceder-
y compararlo con lo que sucede en el trabajo de-
las personas y así poder definir las necesidades
del empleado y de la empresa.

Con lo anterior, precisaremos nuestro curso
actual y podemos proceder a fijar nuestros obje-
tivos.

FIJAR OBJETIVOS.

La importancia de la fijación de los objeti-
vos es clara y definitiva: Ellos presentan el -
ser de la empresa, traduciéndose éstos a la capa

citación para estructurarla y orientarla.

Podemos decir, que la capacitación es uno de los objetivos de la organización, ya que es un medio para obtener otros objetivos que la empresa - ha establecido.

En capacitación, podemos decir que los objetivos de ésta son:

- I. Desarrollo de la cultura organizacional de las personas.
- II. Alcanzar un nivel de productividad mayor al actual.
- III. Disminuir los riesgos de trabajo.
- IV. Elevar el nivel de satisfacción del trabajador, empleado y ejecutivo.
- V. Mantener un clima organizacional apropiado para la realización del trabajo.
- VI. Cumplimiento de las normas de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Cualquier acción capacitadora que se emprenda, deberá por lo tanto demostrar que el objetivo que se propone afecta y refuerza la consecución - de los objetivos organizacionales.

DESARROLLA ESTRATEGIAS.

Es indudable que una empresa no podría capa-

citar a todos sus trabajadores, empleados y ejecutivos al mismo tiempo y aún más en las circunstancias actuales; la mayoría de las empresas no están en la posibilidad de sufragar los costos - que les significarían una capacitación que alcanzara a la totalidad de sus trabajadores.

Consecuentemente, es necesario plantear varias alternativas para facilitar el cumplimiento de las obligaciones legales, así como las de la empresa.

El propósito de éste inciso es el de formular una estrategia que permita cumplir con las obligaciones impuestas por la Ley, y a la vez, presionar en el alcance de las metas propuestas. A éste efecto se presentan varias alternativas, desde la más deseable, pero cuyo costo puede estar más allá de las posibilidades financieras de la empresa, hasta la que aún a pesar de su bajo costo, ofrece posibilidades de mejorar los resultados.

ALTERNATIVA "A".

Se crea un Comité de Productividad, integrado por el primer nivel, ó sea un ejecutivo, personal de mandos intermedios y un secretario.

. Este Comité será responsable de aquéllas acciones que conduzcan a las metas organizacio-

nales, por medio del mejoramiento del personal.

- . Las actividades de capacitación se llevan a cabo con personal interno especializado en un 75% en instituciones capacitadoras, del mejor nivel el otro 25%.
- . Todos los empleados, independientemente de su puesto y nivel, reciben capacitación directa por un mínimo de dos semanas cada año.
- . El plan de capacitación abarcará un año.
- . La empresa cuenta con cursos-paquetes estructurados para satisfacer necesidades específicas y circula información para que los interesados puedan inscribirse.

ALTERNATIVA "B".

- . Se crea una Dirección de Capacitación.
- . Se combina la capacitación interna y externa en proporciones equilibradas.
- . El plan de capacitación incluye todos los puestos y niveles jerárquicos.
- . La empresa cuenta con cursos-paquete estructurados para satisfacer necesidades específicas y circula información para que los interesados puedan inscribirse.

ALTERNATIVA "C".

- . La Gerencia de personal asume la responsabilidad de coordinar las labores de capacitación.
- . Se contrata un consultor externo especialista en capacitación, quien proporciona a la gerencia de personal la orientación necesaria para el desarrollo de los trabajos.
- . El plan de capacitación se elaborará por dos años.
- . Sólo reciben capacitación directa los jefes de áreas funcionales y sub-áreas, quienes aprenden a capacitar a sus subordinados, es decir, la capacitación será indirecta.

Cada una de las alternativas puede resultar más rentable, según el tamaño y las características de la empresa. La Alternativa "C" es muy recomendable en el caso de las empresas medianas y pequeñas, donde la insuficiencia de recursos económicos se convierte en el impedimento para proporcionar capacitación directa a todos los puestos y niveles, como lo manda el Ordenamiento Jurídico.

Para poder escoger cualquiera de éstas alternativas debemos saber:

¿Qué es lo que queremos ¿Cuál es la meta a alcanzar?.

- . ¿Cómo pretendemos lograrlo?. ¿En forma integral o parcial?.
- . ¿Quién?. ¿Se trata de un objetivo personal-
o del natural de la función?. ¿A qué depar-
tamento corresponde lograr el objetivo?, --
¿Por qué?. ¿Cuál es la finalidad que nos mo
vió a buscar éste objetivo?
- . Cuando. Es una meta urgente o diferible. En
qué tiempo debemos lograrla.
- . Donde. En que departamento, jefatura y/o --
sección se llevará a cabo.

LA PROGRAMACION.

Es la asignación de períodos específicos -
a cada componente de trabajo y a todos los que-
forman el proyecto, y la indicación del tiempo-
de terminación para cada punto.

La programación dá vitalidad y significado
práctico a un plan. Esta puede ser mensual, se
manal, diarias incluso por hora.

INFORMACION BASICA PARA LA ELABORACION DEL (PROYECTO) DEL PROGRAMA.

Las actividades para llevar a cabo un pro-
grama con el fin de presentar las acciones y --
formalizar el compromiso entre las personas que

intervengan en el plan de capacitación..

En éste sentido, la información básica necesaria para su elaboración será la siguiente:

TIPO DE INFORMACION

FUENTE

Organización y funcionamiento del área.

Manuales de organización y procedimientos

Contratos colectivos
Reglamento Interior de Trabajo.

Universo a capacitar.

Planilla del personal.
Detección de necesidades.

General.

Directivos, mediante una entrevista que permita obtener datos sobre: Condiciones del área en general, actividad, el tipo de disponibilidad de tiempo para la capacitación; actitud de los trabajadores hacia la empresa; actitudes hacia las acciones de capacitación; antecedentes de programas; problemas que afectan al trabajo y que

sean susceptibles de solucio-
cionarse mediante capaci-
tacion; y estrategias su-
geridas para capacitar.

Esta informacion permitira obtener una vision global de la problematica del area usuaria. Una vez concentrada y analizada, se elaborara el programa de actividades. (Anexo # 1).

Este formato se diseña para que se especifiquen todas las actividades necesarias e identificaran con barras de color las duraciones de programacion. Esta forma se utiliza tambien para la formalizacion, especificando los responsables. Se coloca al final del formato.

La quinta etapa de la planeacion es el de presupuestar, asignando recursos, el cual lo podemos realizar en cuatro fases; 3 funciones; y 2 analisis (Gráfica 1). Por medio de la evaluacion economica, todos los elementos se integran en un denominador comun: Su valor en una moneda determinada.

F A S E S :

1. El dinero que es el equivalente al recurso financiero se obtiene del presupuesto general de la empresa.

2. Los insumos, adquiridos con los recursos financieros o por otros medios, y que se clasifican en recursos humanos y técnicos, (instructores externos, internos, etc), y recursos materiales, (edificios, sala para la capacitación, equipo de apoyo, mobiliario, --- etc).
3. El producto, es primordialmente transformado del volumen de empleados y/o trabajadores.
4. El beneficio, que es la contribución al empleado, trabajador y a la empresa.

F U N C I O N E S .

1. Del Costo: Relaciona el costo total = al igual de recursos financieros destinados a la operación.

El Cuadro No. 2, muestra un ejemplo de un presupuesto donde todos los insumos (recursos), por un período determinado en términos monetarios, del total de insumos (1,350,000) se han excluido aquellos (350,000) que afectarían a la productividad, a partir de un plazo más o menos largo y por tanto, no forman parte del costo de operación del período (1,000 millón), ni del cálculo de la producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tividad a corto plazo.

2. De productividad: En donde la productividad o producto está en función de los insumos y la metodología empleada. Los distintos productos se clasifican en dos grandes grupos:

Terminados- aquéllos que reciben su diploma y certificado de participación y los Semiterminados- aquéllos que abandonan su capacitación.

3. La de Beneficio. Donde el beneficio está en función del producto que contribuye a la empresa.

A N A L I S I S .

1. El Análisis de Costo - Eficiencia equivale al producto dividido entre el costo.
2. El Análisis de Costo - Beneficio que es igual al beneficio del empleado, trabajador y empresa, dividido entre el costo.

GRAFICA # 1.

FASES	RECURSO FINANCIE RO.	INSUMO	PRODUCTO	BENEFICIO
-------	----------------------------	--------	----------	-----------

COSTO PRODUCTIVIDAD BENEFICIO

FUNCION

COSTO - EFICIENCIA

ANALISIS

COSTO - BENEFICIO

PRESUPUESTO.

Insumos para producir a corto plazo:

Recursos humanos y técnicos		\$ 800,000
Instructores	\$ 500,000	
Servicios	150,000	
Hospedaje fuera del D.F.	150,000	
Recursos materiales		200,000
Uso y mantenimiento de terrenos, instalaciones y equipo.	200,000	
Costo Total de Operación del período		<hr/> \$ 1,000.000

Insumos para producir a mediano y largo plazo:

Inversiones:		350,000
Diseño y desarrollo de tecnología	200,000	
Construcción de instalaciones y equipo	150,000	
Total de Insumos del período		<hr/> \$ 1,350,000

La sexta etapa, es determinar qué técnicas, métodos y herramientas habrán de utilizarse; deben de tenerse en cuenta las características de la organización, los objetivos que se persiguen, en fin todo el medio ambiente que rodea a la capacitación.

Los métodos más importantes son:

- . Inductivo.- Va de lo particular a lo general.
- . Deductivo.- Va de lo general a lo particular.
- . Analógico.- Por comparación.
- . Activo.- El participante hace las funciones para obtener el conocimiento.
- . Colectivo de trabajo.- Se realiza por grupos de personas.
- . De trabajo individual.- Lo realiza cada persona en particular.

Entre las técnicas tenemos:

- . Clases.
- . Conferencias
- . Discursos
- . Congresos
- . Simposios
- . Foros
- . Casos

- . Seminarios
- . Aprender haciendo
- . Sensibilización
- . Charola de entrada
- . Simulación
- . Panel

DRAMATIZACION:

- . Entrevista
- . Acuario
- . Tormenta de ideas

CLASES.- Cuando se dispone de poco tiempo, por medio de éste método la exposición de cualquier tema puede hacerse en menos tiempo que el que se use en cualquier otro, desde luego, siempre que el instructor sea un experto en la materia y logre una comunicación directa con su grupo. La claridad en la exposición, una introducción motivante y las conclusiones contundentes, son los puntos fundamentales y claves de éste tipo de -- instrucción.

CONFERENCIAS.- Es importante saber que el éxito o fracaso de una conferencia depende en alto grado del expositor, debe crear un ambiente de comodidad en donde todos los participantes se sien--

tan libres de expresar sus opiniones. Debe ser al mismo tiempo instructor y moderador.

DISCURSO.- En ésta técnica el orador tiene el papel principal y más activo. Por eso ha dejado de tener gran interés como técnica de enseñanza, debido a sus limitaciones para con la -- participación en grupo.

CONGRESO.- Es una reunión de personas que deliberan sobre estudios, intereses comunes, en el cual la dirección de las actividades recae en -- las personas designadas para ello, cuya función es propiciar la participación de oradores, la -- discusión de temas y la llegada a conclusiones generales.

SIMPOSIO.- Es uno de los métodos más simples -- y consiste en una reunión de personas para discutir, analizar y exponer opiniones con respecto al tema.

FORO.- Es un evento donde existen diferentes -- expositores para tratar sobre un mismo tema y -- tiene como finalidad un clima informal de mínimas limitaciones, permitir que todos los participantes expresen sus ideas y opiniones libre--

mente. Aquí el coordinador juega también un papel sumamente importante, ya que tiene que controlar la participación espontánea de un público muchas veces numeroso y desconocido. Por lo general, el tema bajo discusión, debe ser anunciado con anticipación y precisión, debe existir un tiempo límite para cada expositor.

CASOS.- Tiene mucho prestigio en diversas empresas, lleva a la participación de los estudiantes y provoca el pensamiento independiente, puede usar una mecánica que consiste en tres pasos:

- . EXPOSICION. Se presenta a los participantes la información y se les dá un tiempo razonable para que hagan su análisis.
- . TRATAMIENTO. Aquí se estudian las diversas formas del análisis de la información, durante el cuál el instructor debe permanecer al margen y actuar sólo como guía.
- . CONCLUSIONES. En este paso se cierra la discusión y se trata de llegar a la mejor solución.

SEMINARIO. - Su objeto es el investigador ó estudiar intensivamente un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Esta técnica se debe utilizar con un grupo reducido de participantes de no menos de cinco, ni más de doce.

APRENDER HACIENDO. - Esta técnica basada en la demostración, se aplica en la instrucción técnica, industrial y consiste en tres pasos básicos.

- . Información verbalmente o por escrito a los diversos participantes, de cómo se realiza el trabajo.
- . Demostración práctica por parte del instructor.
- . Realización por parte de los participantes.

Lo esencial de ésta técnica es que existe una inmediata verificación y evaluación de los resultados.

SENSIBILIZACION. - Tiene como objetivo el sensibilizar a los participantes en el terreno de las relaciones humanas, como base para mejorar la relación obrero - patronal en general. Su

uso debe reservarse al nivel ejecutivo, tanto por el objetivo del mismo, como por que sus resultados no son tan fácilmente medibles y si -- puede causar objeciones y argumentos por parte de los participantes.

CHARCLA DE ENTRADA.- Aquí se subdivide el grupo de secciones pequeñas y se les dá material que normalmente utilicen en sus tareas diarias. Cada uno de los participantes decide como manejar las diferentes situaciones que se le presentan y al final el grupo discute las diversas soluciones presentadas por todos los participantes.

SIMULACION.- Se utilizan los simulacros en los cuales los participantes representan diversos papeles, desde empleados hasta gerentes ó directivos. Esta técnica tiene un parecido a la dramatización, pero mientras que ésta se apega a un libreto, los juegos o simulacros se estructuran para que los participantes decidan sus propios cursos de acción.

PANEL.- Se reúnen de cuatro a seis expertos en un tema de interés general para los miembros del grupo, los cuales dialogarán entre ellos y debatirán el tema en cuestión. El coordinador se en

cargará, de que una vez acabado el diálogo, llevar la conversación a todos los miembros del grupo, aún sin la presencia de los miembros del panel.

DRAMATIZACION.- Requiere de la actuación de los participantes, representando situaciones para -- una mejor comprensión interpersonal.

ENTREVISTA.- Consiste en que una persona (experto), es interrogado por un entrevistador; tiene la ventaja de ser menos formal que un discurso;- el entrevistador es el enlace entre el grupo y el experto.

ACUARIO.- Requiere de que los miembros de un grupo sean divididos en grupos pequeños por espacios de tiempo y discutan un tema en especial, guiados por un coordinador y un secretario que anote las conclusiones, después se reúnen todos y evalúan - sus opiniones y experiencias, haciendo preguntas como: ¿Qué aprendí?, ¿para qué me sirve?, ¿en -- qué se utiliza?, etc.

TORSELLIVO DE IDEAS.- Consiste en desarrollar la capacidad de crear nuevas relaciones entre hechos o conseguir una integración diferente de los mis-

mos y se trata de dejar que una persona actúe, - en un ambiente completamente libre e informal y exprese lo que se le ocurra (sea o no razonable). Anticipadamente se le proporciona al grupo el tema que se va a tratar.

HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES. - Los métodos y las técnicas se han auxiliado y apoyado en todos --- aquéllos materiales u objetos que les permitan - facilitar sus objetivos, y se han tenido que valer de ciertas herramientas y de material didáctico, que ocupa un lugar preponderante dentro de la forma de capacitar.

Los medios didácticos son materiales, equipo y accesorios que permiten proveer de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los -- sentidos, de tal manera, que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje y éstos deben de seleccionarse en base a:

- . Los objetivos de aprendizaje.
- . La relación - costo - beneficio.
- . Los recursos disponibles.
- . Las características del grupo.

Los medios didácticos más frecuentemente - utilizados son: Pizarrón, rotafolios, franeló--

grafo, pantalla, proyectores, grabadoras, gráficas, máquinas, herramientas, simuladores, circuito cerrado de televisión, etc.

La séptima y última etapa de la planeación será el formular políticas, ya que todo programa de capacitación debe plantear claramente las políticas para su desarrollo.

Las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal directivo de una organización, tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación...y establecerá el compromiso de respetar ciertas -- "*reglas del juego*".

Ejemplos de políticas son las siguientes:

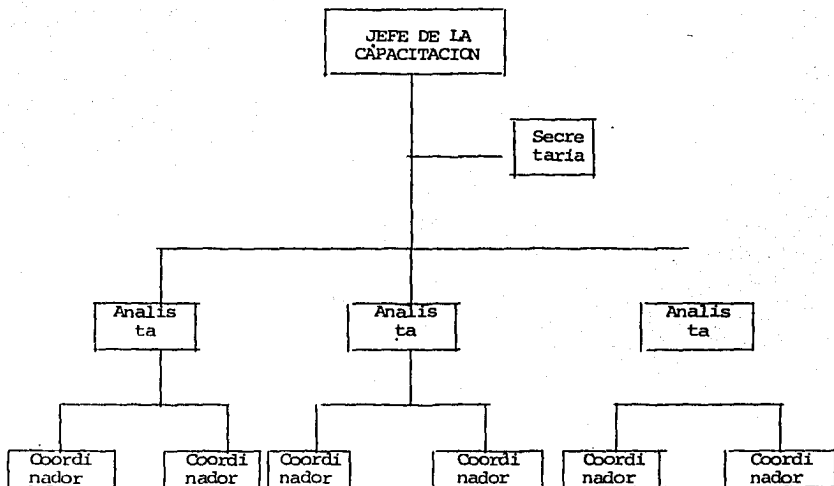
- A. El programa de capacitación estará sujeto a prioridades detectadas.
- B. La contratación de instructores quedará a cargo del departamento de capacitación.
- C. El departamento de capacitación dotará a los instructores habilitados de las técnicas didácticas necesarias para la buena transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades, destreza y/o actitudes.

- D. El área usuaria apoyará las acciones de capacitación desarrolladas, proporcionando la información necesaria y el personal calificado para la consecución de los programas.
- E. El área usuaria vigilará la asistencia y puntualidad de capacitandos a los cursos de los programas, tomando las medidas necesarias para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal de Trabajo.
- F. El área usuaria nombrará un responsable para coordinar y programar, conjuntamente con el departamento de capacitación, los cursos y eventos.
- G. Las evaluaciones al personal serán de tipo confidencial y para fines exclusivos de capacitación.
- H. Las promociones mediante acciones de capacitación quedarán sujetas a los acuerdos tomados por la Comisión Mixta de Escalafón, por lo que los programas de capacitación tienen fines promocionales.

V.2.2. ORGANIZACION

La primera etapa de ésta fase es establecer la estructura de la organización que emprenderá el área de la fase de la planeación.

FIGURA # 2.



La organización de capacitación se sustenta en cuatro puestos (Figura # 2), Jefe del Departamento, Secretaria, Analista y Coordinador de eventos.

La presente estructura organizacional es flexible y puede adecuarse a las necesidades específicas de la organización. Se concibe a cada analista como un ejecutivo de cuenta ó jefe de programa, él puede auxiliarse en otros analistas de menor nivel y de los coordinadores. No se considera conveniente otorgarle a cada analista una función específica dentro del proceso, como:-

Planeación y diseño, coordinación de eventos, y evaluación. Esta situación dificulta, en la práctica, el desarrollo del programa, por ejemplo: El área de coordinación de eventos estaría supeditada al trabajo, a las decisiones del área de planeación y diseño y así las demás áreas.

Si el monto del trabajo lo justifica, es conveniente dividir por proyectos. De ésta forma se pueden crear áreas para: Capacitación y desarrollo de ejecutivos, capacitación promocional, materiales didácticos y audiovisuales, etc.

La tercera y cuarta etapa son: Primero, -- crear las descripciones de cada puesto, (atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad), y segundo, fijar requerimientos para cada puesto.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Se presenta la descripción de los puestos de Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo, Analista, del Coordinador y de la Secretaria.

La presente estructura de puestos parte del hecho de que, la mayoría de los casos, salvo en los casos, las unidades de capacitación no cuentan con un grupo de instructores propios, -----

salvo en casos de organizaciones grandes. de ahí que se haya omitido el puesto de instructor.

1. IDENTIFICACION

- . Denominación del puesto: Jefe del Departamento de Capacitación.
- . Jornada y Horario: 8 horas.
- . Jefe Inmediato: Gerente de personal ó gerente de relaciones industriales.

2. DESCRIPCION GENERICA

- . Planea, organiza, integra, dirige y controla el sistema de capacitación.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO EN CUANTO ESCOLARIDAD.

- . Licenciatura en Relaciones Industriales, Administración de Empresas, Psicología ó afines.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

- . Organización y funcionamiento de la organización.
- . Métodos y técnicas de planeación y programación.
- . Relaciones humanas a nivel directivo y operativo.
- . Tecnología de la capacitación.

- . Sistemas de evaluación y control.
- . Administración de recursos humanos.
- . Metodología.
- . Investigación documental.
- . Información actualizada sobre cursos de -
necesidades de capacitación.
- . Instrumentación de programas de capacita-
ción.
- . Técnicas Didácticas.
- . Redacción de proyectos, programas e infor-
mes.

5. HABILIDADES.

- . Planeación, programación y operación de -
sistemas y modelos de capacitación.
- . Liderazgo.
- . Facilidad de negociación con niveles supe-
riores.
- . Administración de tiempos y movimientos.
- . Buen vocabulario y dicción.
- . Relaciones humanas.

6. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

- . Mínima de dos años en puestos afines.

7. RESPONSABILIDAD.

- . Planea, programa, norma, opera y evalúa -
evalúa el sistema de capacitación.

8. DESCRIPCION ESPECIFICA.

- . En éste caso se omite la descripción específica, ya que muchas de las funciones se determinarán por las políticas propias de cada empresa y/o organización.

1. IDENTIFICACION.

- . Denominación: Analista.
- . Departamento: Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- . Jornada y Horario: 8 horas.
- . Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

2. DESCRIPCION GENERICA.

- . Programa, controla y aplica y evalúa sistemas de capacitación y desarrollo. Actividades de instrucción.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD.

- . Pasante ó titulado en relaciones industriales, administración de empresas, psicología ó afines.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- . Técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- . Sistemas de evaluación.

- . Técnicas para la determinación de necesidades de capacitación.
- . Tecnología de la capacitación.
- . Relaciones humanas.
- . Administración
- . Funcionamiento de la organización.

5. HABILIDADES.

- . Programación y operación de sistemas de - capacitación.
- . Redacción de proyectos, programas e informes.
- . Administración de recursos.
- . Buen vocabulario y dicción.
- . Fluidez en la comunicación.
- . Facilidad para el manejo de grupos.
- . Aptitud para las relaciones humanas.

6. EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- . Mínima de un año en la instrucción, manejo de grupos y procesos de enseñanza-aprendizaje de adultos.

7. RESPONSABILIDAD.

- . Programa, opera, aplica y evalúa los sistemas y los programas que se manejen.

8. DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO DE ANALISTA.

FUNCIONES	ACTIVIDADES
a) <u>DISEÑO DEL PROYECTO DE PROGRAMA DE CAPACITACION.</u>	I. Solicita información al área usuaria referente a: Antecedentes de capacitación, organización, funciones, actividades y procedimientos, descripciones de puestos, otros documentos. II. Analiza la información documental. III. Presenta el proyecto para su aprobación definitiva, estableciendo claramente objetivos, descripción del programa y tiempos.
b) <u>DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.</u>	I. Diseña el procedimiento y -- técnicas específicas que se utilizarán para la detección II. Aplica el procedimiento y -- concentra resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNCIONES	ACTIVIDADES
c) <u>ANALISIS DE LA IN-</u> <u>FORMACION Y DIAG-</u> <u>NOSTICO.</u>	I. Clasifica y ordena la informa- ción documenta y la obtenida - sobre la detección de necesida- des. II. Identifica la problemática -- existente y elabora diagnósti- co de necesidades de capacita- ción. III. Elabora diagnóstico de necesi- dades de capacitación.
d) <u>DISEÑO DEL PROGRA-</u> <u>MA DE CAPACITA-</u> <u>CIÓN.</u>	I. Coordina la participación de - los responsables del programa- y de los instructores. II. Elabora el programa de capaci- tación. III. Dota al coordinador de la in-- formación necesaria.
e) <u>APLICACION DE LOS</u> <u>EVENTOS DE CAPACI-</u> <u>TACION.</u>	I. Supervisa que el desarrollo de los eventos en sus diferentes- etapas, de acuerdo a las espe- cificaciones del programa. II. Entrega resultados por curso ó módulo al Jefe del Departamen- to de Capacitación.

FUNCIONES	ACTIVIDADES
f) CONTROL DE CURSOS Y PROGRAMAS.	<p>I. Controla permanentemente que - todo vaya conforme al programa.</p> <p>II. Evita desviaciones, en su caso instrumenta actuaciones que -- reorienten el proceso</p>
g) EVALUACION E INFORME DE RESULTADOS.	<p>I. Diseña métodos, técnicas e <u>instrumentación</u> de evaluación.</p> <p>II. Elabora el reporte y lo entrega al Jefe de Capacitación y a las autoridades de la <u>dependencia</u> usuaria.</p>
h) SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA.	<p>I. Verifica los cambios esperados en el personal participante de cinco a ocho meses de <u>finalizado</u> el evento.</p> <p>II. Propone acciones para un nuevo programa en la dependencia -- usuaria.</p>

1. IDENTIFICACION.

- . Denominación: Coordinador.
- . Departamento: Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- . Jornada y horario: 8 Horas.
- . Jefe Inmediato: Analista.

2. DESCRIPCION GENERICA.

- . Realiza actividades de apoyo y coordinación para los programas de capacitación.

3. REQUERIMIENTO DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD.

- . Educación Media Superior.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- . Coordinación de programas de capacitación.
- . Aplicación de sistemas de información.
- . Organización y funcionamiento de la organización.
- . Aplicación de instrumentos para la detección de necesidades.

5. HABILIDADES.

- . Planificación de actividades.
- . Coordinación de los cursos.
- . Relaciones humanas a nivel superior y operativos.
- . Facilidad de palabra.

6. EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- . Mínima de un año en coordinación de grupos, manejo de material didáctico, organización de actividades y coordinación de eventos.

7. RESPONSABILIDAD.

- . Conocer con debida anticipación el programa.
- . Realizar todo su esfuerzo para la óptima realización de los eventos preinagurales hasta su clausura y seguimiento.

8. DESCRIPCION ESPECIFICA.

FUNCIONES	ACTIVIDADES
a) AUXILIAR EN LA DE- TECCION DE NECESI- DADES.	I. Aplica cédulas y/o cuestiona- rios cuando el Analista lo re- quiera.
b) DISPONER DEL MATE RIAL NECESARIO PA RA EFECTUAR LAS EVALUACIONES Y -- CONSTANCIAS DE -- ASISTENCIA	II. Tabula información. I. Reproduce evaluaciones y obtie ne la cantidad necesaria de - constancias de asistencia a -- los cursos referentes al pro-- grama y efectua los trámites - necesarios en caso de faltar _ éstas.

FUNCIONES	ACTIVIDADES
c) PREPARATIVOS DEL CURSO.	<p>I. Solicita aulas y equipo de apoyo didáctico.</p> <p>II. Requisita necesidades del instructor y reproduce, prepara y concentra el material didáctico.</p> <p>III. Colabora en la elaboración de invitaciones y diseño de los folletos, así como en su entrega.</p> <p>IV. Solicita dotación para el servicio de café y gastos menores.</p> <p>V. Informa a los instructores sobre las características del programa y de los participantes.</p>
d) COORDINAR EL DESARROLLO.	<p>I. Realiza el protocolo de inauguración y clausura.</p> <p>II. Supervisa las condiciones óptimas del lugar y asegura la presencia de los participantes e instructores.</p> <p>IV. Recibe a los participantes.</p>

e) LLEVAR REGISTRO
DE LOS CURSOS.

V. Aplica y concentra controles y evaluaciones y se hace cargo de la rotulación de las constancias.

VI. Dispone de los materiales didácticos necesarios y de la papelería.

I. Elabora informes diarios del curso.

II. Lleva un registro de asistentes.

III. Archiva datos generales.

IV. Envía constancias de agradecimiento a los instructores y autoridades que hayan conocido el programa.

f) MANTENER COMUNICACION
CON EL ANALISTA ENCARGADO
DEL PROGRAMA.

I. Recibe instrucciones y toda la información.

II. Informa sobre sus actividades.

III. Aporta ideas para la mejor coordinación de eventos.

1. IDENTIFICACION.

- . Denominación del puesto: Secretaria.
- . Departamento: Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- . Jornada y Horario: 8 Horas.
- . Jefe Inmediato: Jefe del Departamento.

2. DESCRIPCION GENERICA:

- . Realiza actividades de apoyo secretarial.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD.

- . Título de secretaria ejecutiva: Secundaria, estudios comerciales.

4. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

- . Cultura general.
- . Ortografía, redacción, taquigrafía y mecanografía
- . Archivo, correspondencia, documentación e inglés básico

5. HABILIDADES.

- . Relaciones humanas.
- . Administración del tiempo.
- . Facilidad para comunicarse.
- . Destreza manual.

6. EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

- . Mínima de dos años en puestos similares.

7. RESPONSABILIDAD.

- . Que se realicen eficientemente las actividades y se mantengan toda la documentación ordenada y actualizada.

8. DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO.

- . Tomar dictados en taquígraffa.
- . Transcribe mecanográficamente oficios, memoranda, circulares, formatos.
- . Mecanografía, lista de asistencia de los participantes, diseño de programas, constancia de los trabajadores, resultados de las evaluaciones, material didáctico, constancias de participación de instructores, informes de cursos, el control de las órdenes de trabajo de diseño, control de copias fotostáticas, .
- . Revisa y verifica que no existan errores en el contenido mecanográfico, faltas de ortografía de los documentos elaborados.
- . Archiva correspondencia, documentación y controla el archivo general.
- . Capta firma de los oficios, memoranda mecanografiados.

- . Tramita la entrega de documentos internos y externos.
- . Atiende llamadas telefónicas.
- . Mantenimiento mobiliario y equipo de oficina.
- . Mantener la discreción necesaria sobre el trabajo.

V.2.3. INTEGRACION.

La primera etapa de ésta fase es la de seleccionar y reclutar personal calificado para cada puesto de la organización, mediante el aprovechamiento de diversas fuentes, a fin de contar oportunamente con el personal necesario.

Una de las fuentes es: *La Promoción del propio personal* de la empresa y que uno frecuentemente se descuida a pesar de que nos trae varias ventajas como: Levanta la moral, reanima a los empleados y simplifica el movimiento de persona a nuevos puestos, porque ellos ya están familiarizados con su negocio.

Otra fuente son: *Las recomendaciones personales*; en ocasiones se puede encontrar un excelente prospecto que tuvo conocimientos del puesto disponible. Un prospecto para ser empleado, recomienda

do por alguien a quien usted conoce, puede representar un riesgo menor que los casos de personas recomendadas por gente extraña.

AGENCIAS DE COLOCACION. La agencia reclutará a los trabajadores de todas categorías, incluyendo a los calificados, semicalificados y nó califica dos. La agencia está organizada para satisfacer las especificaciones particulares, para la fuerza de trabajo actual y del futuro.

ANUNCIOS. No se debe dejar pasar desapercibidamente la posibilidad de poner un anuncio solicitando el tipo de persona que usted está buscando. Un rótulo en la venta o un anuncio en el periódico pueden dar resultados rápidos y satisfactorios.

Una vez que hemos escogido cierto número de candidatos, les hacemos entrevistas previas, -- aplicaremos exámenes psicológicos de inteligencia y de personalidad y seleccionaremos al candidato adecuado. Ya autorizada su contratación, -- se llevan a cabo todos los trámites sobre este aspecto y entonces se procederá a :

La segunda etapa de la fase de integración -- será orientar y familiarizar al nuevo personal -- con su trabajo y se buscará que se familiarice --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 200 -

con la organización, con las personas que la integran y con las operaciones. Crearle una actitud favorable hacia la empresa y con los objetivos de la misma.

Un proceso de orientación lógico y sistemático le ayudará a preparar al nuevo empleado y asegurar que se le dé una instrucción adecuada hacia el nuevo puesto. Si a un nuevo empleado se le selecciona y orienta adecuadamente y si él está conciente de las responsabilidades de éste y conoce lo que se espera de él, el efecto total del proceso habrá de establecer las bases para una relación obrero-patronal perdurable y por consecuencia se reducirá la rotación del personal.

Como consecuencia de lo anterior, vendrá la tercera etapa, que es la de adiestrar al empleado mejorando el desempeño mediante la instrucción y la práctica.

Las necesidades de capacitación habrán de variar de acuerdo con sus circunstancias particulares. Para satisfacer éstas diversas necesidades, existen muchos diferentes enfoques al adiestramiento que pueden ser seguidos. El programa de adiestramiento deberá basarse en tres factores principales:

- a) Una disciplina del trabajo.
- b) Una descripción de habilidades necesarias para el trabajo.
- c) Una medición de lo que cada empleado realmente conoce y puede hacer.

Una vez que el programa de adiestramiento ha sido establecido y se haya decidido sobre quién - habrá de conducir el programa, el siguiente paso - consiste en poner por obra el procedimiento de -- adiestramiento y debemos recordar que el programa de adiestramiento es realmente uno sólo que com-- prende tres pasos, a saber: Enseñar, hacer y juzgar. La duración del tiempo requerido para este programa habrá de variar de acuerdo con lo comple-- jo del trabajo y la experiencia previa y habilida-- des del empleado, pero independientemente del -- tiempo que se lleve, podemos estar seguros que se aprovechará y el empleado y la empresa resultarán beneficiados.

La cuarta y última etapa de la fase de inte-- gración es el desarrollar y ayudar a mejorar cono-- cimientos, actitudes y habilidades del empleado.- Al desarrollar al personal, se deberá pensar en - adiestrar a alguien para que con el tiempo pueda- sustituir a su jefe inmediato en tareas rutina---

rias para él y éste se dedique más tiempo a tareas más importantes. En caso de enfermedad o de vacaciones, el jefe habrá de tener alguien -- quién los sustituya y en caso de que el jefe -- sea promovido a otro puesto o renuncie habrá -- quién los sustituya adecuadamente.

Para preparar a un empleado podemos tener -- en cuenta las siguientes ideas:

a) Explicar a la persona los hechos. Esto es que tenga una idea clara de lo que se está -- haciendo y porqué el jefe lo está haciendo.

b) Hacer el camino más suave. El jefe de--berá de hacer todo lo posible en lograr que sus empleados deseen ayudar y cooperar, adiestrar y desarrollar a su nuevo asistente. Asegurarse -- de que ellos conozcan para que se les está pre--parando y que responsabilidades y autoridad les ha conferido.

c) Compartir los conocimientos. Si el je--fe ha escogido adecuadamente a la persona que -- está preparando, deberá de ver que él esté --- aprendiendo poco a poco todo lo que se le ha en--señado acerca de todo lo que rodea al nuevo pue--sto y compartir con él la información de sus pro--blemas y de sus planes y las razones por las cua

les tomó la mayoría de sus decisiones.

d) Añadir gradualmente responsabilidades. Esto es para que el empleado se adapte poco a poco con las nuevas responsabilidades y la autoridad - que él habrá de tener, otorgándole nuevos retos - con el transcurso del tiempo.

e) Mantener una rienda suelta. Si el jefe - ha seleccionado con buen tino, no será necesario vigilar a la persona de cerca, se le dará liber--
tad de criterio, confianza y sólo se le revisará--
periódicamente ocasionando un ambiente favorable para ésta.

V. 2. 4. DIRECCION Y CONTROL.

Estas son las cuarta y quinta fase del proce--
so administrativo y su primera etapa es la dele--
gar, asignando responsabilidades y definiendo los resultados esperados del programa de capacitación. Esto es el jefe del departamento de capacitación--
delegará responsabilidades a las personas que in--
tegran su equipo de trabajo, para obtener muy bue--
nos resultados sobre el camino que ya se ha reco--
rrido.

La segunda etapa corresponde a motivar al per--
sonal para inspirarlo a seguir adelante con la --
acción deseada y para lograr y mantener firmemen--

te nuestro camino presente y futuro deberá de existir una buena coordinación (Tercera Etapa de Dirección) del jefe y sus subordinados en los esfuerzos para alcanzar el éxito. La coordinación del trabajo no es fácil, depende hasta cierto grado de que se tome en cuenta los gastos particulares de los empleados y lo que les desagrada, además de considerar sus habilidades. Estar consciente de lo que cada uno de los integrantes del equipo de trabajo ha contribuido en beneficio, al programa de capacitación, al departamento mismo y a la empresa como un todo.

La cuarta etapa consiste en superar diferencias que pudieran existir en cuanto al plan de trabajo, criterios e iniciativas individuales y esto viene relacionado con lo anteriormente mencionado; si se conoce a las personas que forman el equipo en cuanto a gustos, desagradados y habilidades y sobre todo se considera a cada persona como individuo. Se ha desarrollado un nivel de comprensión hombre a hombre que permite superar cualquier diferencia que se pudiera presentar.

La quinta y última etapa de esta fase, es la de administrar el cambio estimulando la creatividad y la innovación para alcanzar las metas de--

seadas, tomando en cuenta los problemas que pudieran propiciar un cambio en lo que se ha realizado y en lo que falta por realizar.

Algunos de éstos problemas pudieran ser:

1. Cambios en la política de la compañía.
2. Cambios en los métodos de trabajo.
3. Cambios en la asignación de trabajo.
4. Nueva distribución de trabajo.
5. Cambio del jefe.
6. Problemas personales.

Una herramienta que sería buena tomar en cuenta para éstos cambios y resolverlos satisfactoriamente, sería que el jefe diera instrucción adecuada para enfrentarse al cambio; otra sería, el de obtener información sobre qué originó el cambio y comunicárselos a sus colaboradores para conseguir su cooperación y encontrar el camino a seguir. Es to originaría un buen canal de comunicación y la moral de los integrantes del equipo se habrá de me jorar.

La quinta y última etapa del proceso administrativo es el control, tanto de las personas como de las acciones para asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan.

Esta fase cuenta con cinco puntos que son:

1. Fijar sistemas de información. (Precisar - que datos críticos se requieren, cuando y como).
2. Desarrollar estándares de actuación. (Fijar las situaciones que existirán una vez - cumplidas las obligaciones).
3. Medir resultados. (Fijar el grado de des--viación de las metas y de las normas apuntadas).
4. Tomar medidas correctivas. (Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo).
5. Premiar. (Felicitación, remunerar, disciplinar)

FIJAR SISTEMAS DE INFORMACION.

La coordinación de los eventos debe eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

Por lo anterior, se han diseñado guías formatos que controlan la operación del programa.-

Contiene una lista de verificación que engloba los posibles pasos en la coordinación de un -- curso o de un programa; una guía para elaborar un folleto de programa para ser entregado a -- los participantes; una guía para estructurar -- un protocolo de una inauguración o clausura; -- formatos de control de asistencia en informes-- diarios, por curso y por programa.

LISTA DE VERIFICACION PARA EL CONTROL DE LA OPERACION DEL PROGRAMA.

Esta lista está diseñada para especificar-- todas las actividades necesarias para la operacion del programa; contiene tres partes básicas. En la primera se señalan las actividades a realizar durante la fase de desarrollo del programa. En la segunda, dividida en días antes del evento, durante el evento y después del mismo, se establecen los tiempos óptimos para la reali-- zación de las actividades. En la última (eta-- pa) columna, se puntualizan el grado de avance-- (terminado, en desarrollo, suspendido, etc).

La lista que se presenta es un ejemplo; se sugiere su adaptación a la realidad de la orga-- nización. (Anexo # 2).

EL FOLLETO DEL PROGRAMA.

Antes de empezar cualquier evento de capacitación, es necesario que los participantes conozcan los objetivos del programa del curso. De ahí que se planea la necesidad de elaborar un folleto que proporcione esta información y que sea distribuido a los participantes.

El folleto deberá estar estructurado de la siguiente forma:

1. **CARATULA EXTERIOR.**- En ella se consigna información referente a: Nombre del curso, -- área que presta servicio.
2. **INDICE.**- En éste punto se debe incluir, introducción, objetivos, contenido, cronograma, lista de participantes. Se deben señalar -- las páginas.
3. **INTRODUCCION.**- En ésta se deben de marcar -- de forma breve, los siguientes aspectos: -- Plantear el problema general, mencionarse el porqué de la necesidad de un programa de capacitación, establecer los resultados esperados, y las limitaciones.
4. **OBJETIVOS.**- Se transcribirán los objetivos redactados en el programa.

5. **CONTENIDO DEL PROGRAMA.**- Este se presenta de acuerdo a los módulos, fases a desarrollar.
6. **CRONOGRAMA.**- Se diseña un cuadro que especifica las actividades a realizar durante el evento, con el siguiente contenido: Curso, horario, lugar, instructor.
7. **LISTA DE PARTICIPANTES.**- En orden alfabético se enlistan a los asistentes.

EL PROTOCOLO DE INAGURACION Y CLAUSURA.

Los protocolos son una herramienta de la coordinación en las inauguraciones y clausuras de eventos de capacitación. Su propósito es dar a conocer con anticipación a los invitados, la forma en la que se llevará a cabo dicha ceremonia, así como constituye una ayuda para la conducción de la actividad. La responsabilidad de llevarlo a cabo, recae en el coordinador o en su caso, en el analista.

Frecuentemente se presentan problemas en estas ceremonias, lo que viene a afectar la imagen del Departamento de Capacitación. Por tal motivo, es importante llevar por escrito el protocolo. Este debe contener los siguientes aspectos: 1) Introducción. 2) Presenta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 210 -

ción de autoridades. 3) Palabras referentes al programa. 4) Inauguración ó clausura por parte del representante del área usuaria y 5) Agradecimiento a las autoridades.

El Protocolo deberá ser breve y claro.

CONTROL DE ASISTENCIA.

Durante el desarrollo de las actividades - de instrucción, es necesario contar con una serie de controles. Entre ellos, el control de asistencias que es una herramienta útil para - constatar la participación en el evento.

La lista debe llenarse con días de anticipación al curso. Una vez iniciado, debe pasarse lista con discreción. Con ésta lista detectaremos al personal que no asiste a los cursos y tomar las medidas necesarias. (Anexo # 3)..

INFORME DIARIO DEL COORDINADOR.

Se presenta cotidianamente con el objeto - de especificar datos relacionados con el desarrollo cotidiano del curso y para que el analista se mantenga informado sobre las actividades - que se realizan por día y tomar medidas correctivas oportunamente, en caso de haber desviaciones.

INFORME DIARIO DEL COORDINADOR

CURSO:

INSTRUCTOR:

COORDINADOR:

<u>D A T O S</u>	<u>PROGRAMADOS</u>	<u>REALES</u>
FECHA	DE INICIO Y <u>TER</u> MINO DEL CURSO	ANOTAR LA FECHA POR SESION
HORARIO	INICIO Y <u>TERMI</u> - NO DE LA SESION	SI VAN DE ACUERDO A LO PROGRAMADO SE -- ANOTARA UNA PALOMA
Nº DE HORAS POR DIA	PROGRAMADAS PA- RA EL CURSO	SI NO COINCIDE CON LO PROGRAMADO SE CONSIDE RARA UNA DESVIACION.
Nº DE PAR- TICIPANTES	DE ACUERDO A LA LISTA INICIAL	SI EXISTEN AUSENCIAS SE MARCARAN LAS RAZO- NES AL IGUAL QUE LOS RETARDOS.
INSTRUCTOR		UNA PALOMA CUANDO SEA SATISFACTORIA
AULA	LUGAR DONDE SERA IMPARTIDO.	CUALQUIER PROBLEMA QUE SE PRESENTE SERA UNA DESVIACION.

APOVO DIDACTICO: Gises - borrador - hojas - plumas
lápices - folders - carpetas - go-
mas - marcadores - hojas de rota-
folio - rotafolio - proyector de-
cine - de transparencias - de ---
cuerpos opacos - pantalla - otros.

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL COORDINADOR

FIRMA DEL INSTRUCTOR

INFORME DE ACTIVIDADES DEL CURSO.

El analista necesita manejar una serie de da-
tos sobre la fase de operación del curso. En múl-
tiples ocasiones, el coordinador solo reporta si
existieron problemas ó indica que todo se llevó a
cabo según lo programado. Por tal motivo, se con-
sidera de utilidad contar con un informe del cur-
so, que mantenga al corriente al analista respon-
sable del programa, con el fin de tomarlo en cuen-
ta para la evaluación del mismo.

Es recomendable el uso de guías y forratos, -

los que deben capturar los requerimientos básicos de información.

A continuación se presenta una guía para el informe de actividades por curso:

INFORME POR CURSO

1. DATOS GENERALES
 - 1.1. Nombre del Curso.
 - 1.2. Nombre del Instructor
 - 1.3. Duración del Curso.
 - 1.3.1. Fechas propuestas para el curso
 - 1.3.2. Fechas reales del curso.
 - 1.3.3. Horario programado.
 - 1.3.4. Horario real.
 - 1.3.5. Número de horas programadas
 - 1.3.6. Número de horas reales.
 - 1.4. Ayla y ubicación (señalar cambios).
 - 1.5. Inicio y clausura.
 - 1.5.1. Inaguración, hora, fecha, participantes, invitados.
 - 1.5.2. Clausura: Hora, fecha, entrega de constancias
2. DATOS DE (LOS) GRUPO(S).
 - 2.1. Número de grupos.
 - 2.2. Número de participantes.
 - 2.3. Número de asistentes.

3. DATOS DE (LAS) AULA(S) Y MATERIALES DIDACTICOS.

3.1. Condiciones de la Aula(s)

3.2. Factores externos que afecten el desarrollo del curso.

3.3. Condiciones del material didáctico.

4. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

Se describirá la actitud del grupo hacia el curso, los instructores y los compañeros: - El manejo de materiales didácticos, las técnicas de aprendizaje, problemas surgidos durante el desarrollo del curso, etc.

5. COMENTARIOS SOBRE EL DESARROLLO DEL CURSO.

EL CONTROL DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA.

El propósito de éste control es el dotar al encargado de los cursos de una serie de herramientas propias para conocer el desarrollo de los mismos, a través de las opiniones que expresen los capacitandos sobre el instructor, la coordinación y el curso en el que participaron.

Se aplican tres cuestionarios: Opiniones sobre el Instructor, opiniones sobre el Coordinador; es recomendable que se aplique 15 minutos antes de la terminación del curso. Los datos recabados serán de gran utilidad para cursos posteriores.

Hay que apuntar que, en múltiples ocasiones, se considera que con la aplicación de estos --- cuestionarios se cubre la evaluación del curso.- Esta apreciación es incorrecta, ya que la evaluación medirá los cambios en actitudes, aptitudes, destrezas y/o habilidades resultantes de la aplicación de un curso. Los cuestionarios son exclusivamente instrumentos de control y contienen aspectos subjetivos difícilmente válidos para la evaluación de un curso.

OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR.

El cuestionario consta de diez reactivos, -- con cuatro alternativas cada uno, con el siguiente orden:

- A) Exposición ideal.
- B) Exposición satisfactoria.
- C) Exposición suficiente
- D) Exposición deficiente.

A cada alternativa se le dará un peso y valor para su codificación. Los aspectos que se controlarán sobre el instructor son los siguientes:

OPINIONES SOBRE EL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

NOMBRE DEL CURSO:

FECHA:

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada:

1. EL INSTRUCTOR MOSTRO:

- A) Completo dominio del tema.
- B) Conocimientos indispensables del tema.
- C) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
- D) Desconocimiento del tema

2. EL CONTENIDO DEL CURSO SE EXPUSO:

- A) De manera clara, precisa y abundante.
- B) Adecuadamente.
- C) De forma muy elemental.
- D) De manera confusa.

3. EL LENGUAJE UTILIZADO POR EL INSTRUCTOR FUE:

- A) Sencillo y comprensible.
- B) Apropiado.

- C) Muy técnico.
- D) Incomprensible.

4. EL INSTRUCTOR:

- A) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
- B) Mantuvo un clima informal, aunque respetuoso.
- C) No tuvo control sobre el grupo.
- D) Propició el desorden y la falta de respeto

5. EL INSTRUCTOR:

- A) Motivó la participación del grupo.
- B) Motivó en lo esencial al grupo.
- C) Mostró poco interés para motivar al grupo.
- D) Motivó una participación negativa.

6. LAS DUDAS QUE SE PRESENTARON DURANTE EL CURSO:

- A) Fueron aclaradas satisfactoriamente
- B) Se aclararon en términos generales.
- C) Se aclararon parcialmente
- D) Fueron ignoradas.

7. LA RELACION QUE ESTABLECIO EL INSTRUCTOR CON EL GRUPO FUE:

- A) Agradable y cordial.
- B) Correcta.
- C) Fria.
- d) Tensa.

8. EL INSTRUCTOR LLEVO LAS SESIONES:
- A) Planeadas y organizadas.
 - B) Ordenadamente y sin posibilidad de cambio.
 - C) Poco organizadas.
 - D) Sin método de trabajo.
9. EL MATERIAL DIDACTICO.
- A) Brindó un apoyo constante.
 - B) Ayudó para aclarar los puntos importantes.
 - C) No fué el más indicado.
 - D) No fué útil para el curso
10. EL INSTRUCTOR:
- A) Siempre estuvo puntual al inicio y al término de las sesiones.
 - B) Frecuentemente se retraso hasta 10 minutos.
 - C) Frecuentemente se retrasó hasta 30 minutos.
 - D) No se presentó en algunas ocasiones.
11. COMENTARIOS SOBRE EL INSTRUCTOR:
12. SUGERENCIAS SOBRE EL INSTRUCTOR:

NOTA: La codificación de las opiniones sobre el - Instructor se le dará un valor a cada alternativa, como sigue:

- A) IDEAL - 10
- B) SATISFACTORIO - 8
- C) SUFICIENTE - 6
- D) DEFICIENTE - 4

Se obtendrá el porcentaje de acuerdo al número de participantes que respondieron el cuestionario.

1. Dominio de la materia.
2. Facilidad de expresión.
3. Lenguaje.
4. Orden y respeto hacia el Instructor y Participantes.
5. Motivación.
6. Aclaración a dudas.
7. Actitud hacia el grupo.
8. Organización.
9. Material didáctico.
10. Puntualidad.

OPINIONES SOBRE EL CURSO.

El Cuestionario consta de ocho reactivos de opción múltiple, con las características señaladas y tres reactivos más abiertos. Los puntos a controlar son los siguientes:

- A) Conocimientos de los participantes sobre los objetivos del curso.
- B) Cumplimiento de los objetivos del curso.
- C) Adecuación al trabajo de los contenidos del curso.
- D) Duración del curso.
- E) Interés sobre el tema.
- F) Aula.
- G) Horario.
- H) Cursos de capacitación necesarios.

OPINIONES SOBRE EL CURSO

NOMBRE DEL CURSO:

FECHA:

El presente cuestionario está diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye únicamente la respuesta que considere adecuada:

1. AL INICIO DEL CURSO:

- A) Usted conocía los objetivos y contenido del curso.
- B) Usted tenía una idea general.
- C) Usted los conocía en forma superficial.
- D) Usted los desconocía totalmente.

2. EL CURSO:
 - A) Cumplió los objetivos en su totalidad.
 - B) Cumplió los objetivos en lo esencial.
 - C) Cumplió los objetivos en forma parcial.
 - D) No cumplió los objetivos.

3. LOS CONOCIMIENTOS QUE USTED ADQUIRIÓ EN EL CURSO SON:
 - A) Aplicables a su área de trabajo.
 - B) Aplicables en ciertos aspectos.
 - C) Difícilmente aplicables.
 - D) Inútiles para su trabajo.

4. LA DURACION DEL CURSO FUE:
 - A) Adecuado.
 - B) Conveniente
 - C) Demasiado extenso
 - D) Muy breve.

5. CONSIDERA USTED QUE EL CURSO:
 - A) Le despertó interés e inquietudes.
 - B) Cumplió completamente con sus expectativas.
 - C) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.
 - D) No cumplió con sus expectativas.

6. EL AULA:
 - A) Fué apropiada para el curso.

- B) Parcialmente fué apropiada.
- C) Faltó acondicionarse.
- D) Fué inapropiada.

7. EL HORARIO ASIGNADO AL CURSO FUE:

- A) El más conveniente.
- B) Apropiado.
- C) Incómodo.
- D) Inadecuado.

8. INDIQUE LOS CURSOS QUE USTED CONSIDERA CONVENIENTES PARA REFORZAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS Y PARA DESARROLLAR SUS LABORES.

9. COMENTARIOS SOBRE EL CURSO.

10. SUGERENCIAS SOBRE EL CURSO.

OPINIONES SOBRE LA COORDINACION:

El cuestionario consta de cuatro reactivos de opción múltiple, con las características señaladas y dos más abiertos, sobre comentarios y sugerencias.

Los aspectos a controlar son los siguientes:

- A) Organización.
- B) Apoyo del Instructor.
- C) Puntualidad.
- D) Actitud.

OPINIONES SOBRE LA COORDINACION

FECHA:

NOMBRE DEL CURSO:

El presente cuestionario es para uso exclusivo de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye la respuesta que considere adecuada:

1. LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE EL CURSO FUERON:
 - A) Muy bien organizadas
 - B) Ordenadas.
 - C) Faltó organización.
 - D) Muy mal organizadas.
2. LA COORDINADORA (o)
 - A) Brindó todo su apoyo al instructor.
 - B) Apoyó al instructor en lo necesario.
 - C) Apoyó al instructor en algunos aspectos.
 - D) No colaboró con el instructor.
3. LA COORDINADORA V/O EL COORDINADOR:
 - A) Siempre estuvo puntual.
 - B) Se retrasó 10 minutos
 - C) Se retrasó 30 minutos.
 - D) No se presentó.
4. LA RELACION QUE ESTABLECIO LA COORDINADORA O EL COORDINADOR FUE:
 - A) Agradable.

- B) Correcta
- C) Fria.
- D) Tensa.

5. COMENTARIOS SOBRE LA COORDINACION.

6. SUGERENCIAS SOBRE LA ORGANIZACION.

ESTANDARES DE ACTUACION.

Una vez que hemos evaluado el desarrollo del curso, nos dará la pauta para detectar las situaciones obtenidas y analizar si se cumplió con -- las obligaciones que nos marca la Ley Federal -- del Trabajo, en materia de capacitación.

Otro método que nos ayudará para confirmar -- nuestros resultados, es la evaluación de los cur -- sos.

LA EVALUACION DE LOS CURSOS.

La fase de la evaluación es de suma importancia en los programas de capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitandos alcanzan las metas pre-fijadas. En otros términos, la evaluación -- de un curso se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado ó de resultados esperados, antes de iniciarse la ejecución de --

las actividades, con el nivel de cumplimiento final. Por lo mismo, desde el momento inicial, al definir los objetivos del programa, es necesario fijar estándares de ejecución medibles, con el fin de llevar a cabo la comparación con los resultados finales.

En el Capítulo anterior, mencionamos sobre el método de evaluación utilizado en éste estudio.

MEDICION DE RESULTADOS.

Es necesario recalcar el hecho de que instructores y sus programas dependen en gran parte de la eficacia con que prueben sus buenos resultados.

En la evaluación de resultados nos enfrentamos a un grave problema: Demostrar la utilidad y los beneficios de un curso. Este problema requiere de una perfecta organización en el área de capacitación para poder descubrir resultados y necesidades y para fijar metas en función de lo que deseamos lograr, principalmente en medidas contables ó económicas, para apreciar mejor el ahorro que se logra con el entrenamiento.

En el caso de mandos intermedios y gerencias ó direcciones, la apreciación se vuelve más subjetiva, ya que intervienen muchos factores más. Sin

embargo, el funcionamiento de la unidad en que trabaja el evaluado, es un medidor eficaz de su labor, así como la encuesta personal sobre las mejoras, qué tipo de mejoras y qué tanto se mejoró y si las mejoras surgieron o no de las ideas expuestas durante el curso.

Después de tener éste panorama general de como debemos acomodar nuestros datos para hacer evaluaciones en una forma adecuada, pasaremos a hacer la interpretación de los resultados, para lo cual será de gran utilidad el manejo de tablas que a continuación presentamos.

DIFERENTES TIPOS DE TABLAS.

Las tablas pueden presentar formas muy variadas, pero el principio y su aplicación es similar.

Las tablas son, para nuestros fines, un ordenamiento de diferentes datos en columnas e hileras. Las columnas corresponden, por lo general, a las características ó valoraciones que otorgamos a puntos de evaluación como son preguntas, individuos, grupos, etc., que corresponden a las hileras.

En seguida presentamos algunos ejemplos de -

tablas empleadas en la capacitación, así como su interpretación y manejo:

T A B L A "A.1"

NUMERO DE PREGUNTA	RESPUESTAS CORRECTAS	RESPUESTAS INCORRECTAS	NO RESPONDIERON
1	18	1	1
2	15	3	2
3	13	6	1
4	19	-	1
5	10	4	6
6	12	6	2
7	15	5	6

NUMERO DE ALUMNOS: 20

Esta tabla es aplicable en el caso en que se evalúa el aprendizaje con base en cuestionarios - de falso y verdadero, ó cuando la pregunta exige una respuesta específica. También con el cuestionario se puede evaluar otra área.

Entre las ventajas que presenta ésta tabla, - está la facilidad de obtener una media (promedio) en la calificación de un grupo, así como descubrir rápidamente necesidades nuevas cuando se ---

aprecia un bajo número de respuestas incorrectas.

T A B L A "A.2"

NUMERO DE PREGUNTAS	CALIFICACION POR GRUPO				
	I	II	III	IV	V
1	8.5	8.3	9.0	8.5	9.2
2	8.0	7.0	6.5	7.4	8.5
3	9.0	6.5	8.3	7.3	7.7
4	7.6	8.4	9.2	8.5	7.4
5	6.5	7.5	9.0	9.1	8.1

La tabla A.2, es una variación de la Tabla A.1, y se presta para efectuar comparaciones entre diferentes grupos o de un mismo grupo en diferentes. Para ésta tabla es necesario contar con escala de calificación determinada sobre -- una misma base para todos los grupos.

T A B L A "A.3"

NOMBRE	1	2	3	4
LOPEZ	S	1Pre	-	-
DIAZ	S	3Se	-	-
PEREZ	C	2Se	-	-

Esta tabla se aplica a casos en que las res--

puestas son similares y constantes y cada respuesta queda descrita por una clave que se anota en las casillas vacías. Las aplicaciones de ésta tabla son para el tipo de cuestionario en que, generalmente, se evalúan la reacción, las actitudes y los resultados.

INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Es necesario aclarar que las tablas que se hagan deben ir encaminadas a obtener los resultados que se deseen, pudiéndose obtener en una sola, datos de diversos temas.

Para poder interpretar con corrección los resultados, se deben apreciar objetivamente los datos asentados en las tablas, para que al observar alguna anomalía se estudien las causas que la originaron. Estas pueden deberse a factores de educación u otros.

LA PRESENTACION DEL INFORME DE RESULTADOS.

Todo ciclo de acción debe contener un inicio, desarrollo y final. En ese orden de ideas, el informe de resultados constituye el término del proceso administrativo de la capacitación. Aunque la afirmación anterior parece obvia, frecuentemente se olvida el dar por terminado el ciclo.

El informe de resultados no sólo constituye un final de la acción, sino contar con los datos relativos a los programas facilita la labor cotidiana de planeación y desarrollo de futuros programas. Frecuentemente ciertos eventos deberán repetirse en otros aspectos administrativos, con lo que informes presentados, permitirán contar con una base sobre la cuál se armarán esos programas.

El contenido del informe puede variar de acuerdo a las características específicas de cada programa. El documento debe ser conciso y de una extensión adecuada para su lectura rápida.

Hay que recordar que los jefes superiores sólo desean conocer los datos más relevantes de los programas y omiten la lectura de los detalles. Para la consulta de particularidades, se cuenta con los expedientes de los programas.

INFORMACION BASICA PARA EL INFORME DE RESULTADOS

En ésta fase se cuenta con la información general del programa. Aunado al programa y las evaluaciones de los cursos, se está en la posibilidad de elaborar el informe general; éste informe no sólo para informar a la Dirección y/o Ge-

rencia, sino también a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y a las autoridades laborales.

COMO ELABORAR UN INFORME DE RESULTADOS.

1. CARATULA. La carátula contendrá los siguientes datos:

Nombre del Departamento que lo presenta.

Unidad de capacitación y desarrollo.

Título: (Informe de resultados del programa de capacitación_

Fecha de elaboración.

Quién lo elaboró.

2. INDICE.

I. Introducción.

II. Desarrollo del programa.

III. Resultados.

A) Evaluación.

B) Detección de necesidades.

IV. Recomendaciones.

1. INTRODUCCION.

La Introducción debe contener los siguientes datos:

- Planteamiento del problema. Señalar los orígenes del programa de capacitación. Como se resolvió la necesidad de capacita--

ción.

- **Objetivos.** En éste inciso deben describir se los propósitos del informe, distinguiéndolos cuidadosamente entre sí cuando sea necesario.
- **Contenido.** El contenido y el alcance del informe se describen mediante la exposición, en uno o varios párrafos, de los temas principales del documento. El objetivo de incluir éste inciso es dotar al lector de la información básica sobre el contenido del informe.

II. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

En éste punto se señalarán los siguientes aspectos:

- Inaguración y clausura del programa.
- Especificar los objetivos, técnicas de aprendizaje, materiales de apoyo y una breve mención de los temarios.
- Mencionar adscrito a la dependencia.
- Participantes (programados - reales).
- Número de horas-hombre (programados-reales).

III. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.

Es conveniente que todo programa de capacitación cuente con evaluación de conocimientos, habilidades ó destrezas.

Por otra parte, es conveniente especificar las necesidades de capacitación que se hayan detectado mediante la evaluación. Así, se pueden programar futuras acciones que vengán a resolver aquéllas lagunas que no cubrió el programa.

Como último punto, se indica de forma general, el resultado de la aplicación de los cuestionarios de opinión sobre el instructor, la coordinación y el curso. Esta información puede proporcionar datos sobre la aceptación del programa.

CONTROL POR AREAS PARA EL INFORME CONCENTRADO DE ACTIVIDADES.

El Anexo # 4 está diseñado para que el Departamento de Capacitación llene un control donde se especifiquen aquéllas áreas hacia donde se dirigen las acciones capacitacionales.

Este servirá, así mismo, para presentar de

forma concentrada el informe de actividades realizadas y los resultados del desarrollo de los programas.

El registro de los datos puede llevarse por áreas, por curso, por instructores, por trimestre, etc.

SEGUIMIENTO.

El seguimiento es en gran parte causante -- del éxito o fracaso de un curso.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a las formas de organizarse, como eventual, y permanente. Eventual, en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; y Permanente, cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación.

Para obtener un buen programa de seguimien-

to, es necesario considerar los siguientes factores:

- Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Periódico descubrimiento eficaz de necesidades de entrenamiento.
- Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- Evaluación periódica del programa.
- Control estadístico de los resultados del programa.

Una vez obtenida toda la información de los resultados de los cursos, podremos diseñar el siguiente ciclo de capacitación, teniendo como base el ciclo anterior, con sus ventajas y desventajas.

Y para cerrar éste primer ciclo del programa de capacitación, procederemos a felicitar, premiar, analizar posibles remuneraciones y hasta disciplinar al personal.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

VI. CASO PRACTICO.

Después de haber presentado la información general de la capacitación, (antecedentes y aspectos generales y disposiciones legales sobre capacitación), Capítulos (I, II, y III); haber escrito sobre el papel que juega la detección de necesidades (Capítulo IV) y después de haber desarrollado la metodología para llevar a cabo nuestro programa de capacitación a través del proceso administrativo (Capítulo V)., se hace necesario para poder ejemplificar y aplicar el presente trabajo, recurrir a un Caso Práctico.

Para poder lograr ésto nos evocaremos a una empresa que presenta deficiencias en materia de capacitación.

A manera general diremos que ésta empresa se encuentra ubicada dentro del área de la Industria de Vinos y Licores. Su razón principal es la fabricación de Whisky, Vinos y Vodka.

Posteriormente, al ir desarrollando los siguientes incisos, iremos dando más información sobre la empresa.

VI.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.

Comprensión de la situación actual de la capacitación de la empresa.

La lógica nos dice que antes de tratar de resolver cualquier tipo de problema, es necesario - comprenderlo. Y en nuestro diagnóstico de necesidades no es la excepción; de ahí la necesidad de analizar, definir e investigar la realidad de la empresa y obtener la mayor información posible al respecto.

Al iniciar nuestro estudio de las necesidades de capacitación de la empresa, es necesario - definir alguna de las siguientes alternativas, en colaboración con los directivos y la información- que se obtenga al respecto:

- A) Crear un programa de capacitación en base a las necesidades actuales y futuras- de la empresa.

Nosotros vamos a crear un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades que la empresa requiera. En cuanto a necesidades manifiesta y necesidades ocultas.

RECOLECCION DE INFORMACION.

Al enfrentarnos a la etapa de recolección de información, nos dimos cuenta que no existían antecedentes sobre capacitación en la empresa que estamos tratando, ni registros adecuados que pudieran ser considerados como recursos para obtener información confiable. Para solventar nuestras necesidades de información, recurrimos a la entrevista al personal de la empresa y a la aplicación de cuestionarios.

Las entrevistas al personal, empezando por los niveles más altos, después a mandos intermedios y por último a niveles bajos., nos proporcionaron una base sólida para desarrollar nuestro diagnóstico de necesidades y por consecuencia el programa de capacitación.

SECCION GENERAL.

La empresa que se va a analizar, está dedicada a la fabricación y servicio de venta de vinos y licores. Esta empresa fué creada en el año de 1962. La creación de ésta empresa se debe a la introducción de bebidas alcohólicas de origen extranjero al mercado nacional.

La empresa pertenece a un grupo, el cuál tiene diferentes ramas, como la fabricación de alimentos, botanas, jugos, refrescos, etc.

Anteriormente, éste mercado se atacaba -- por medio de la importación, viendo la situación de poder elaborar éstas bebidas en México, decidieron establecerse en nuestro mercado con su propia planta de fabricación.

Por ésta razón, la Dirección de la empresa se propone lograr la creación de ciertos -- sistemas de capacitación. En la actualidad -- la empresa está formada por 197 gentes entre-- personal administrativo, vendedores y de producción.

ANTECEDENTES.

Actualmente la empresa pasa por ciertos -- problemas debido a la situación de crisis que el país está pasando, por lo que se está integrando a una nueva forma dentro del mercado de

vinos y licores, creando nuevos sistemas de ventas, publicidad y sobre todo incentivos para el personal.

Lo que sí es posible afirmar, es que la empresa tiene planes de crecimiento en un tiempo - razonable.

OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

El objetivo primordial actual de la Dirección de la empresa, es reforzar el ramo de vinos y licores, principalmente de productos netamente nacionales, Posteriormente, desarrollar productos que satisfagan las necesidades de consumo, - además de vodka, whisky, brandy, etc. Otro objetivo es el de crear momentos felices a través de sus productos.

Y por último es la de crear una estructura eficiente y adecuada, con el fin de solucionar - una serie de problemas que se han presentado por falta de comunicación, motivación, relaciones humanas, etc.

VI.2. ELABORACION DEL CASO PRACTICO.

Los objetivos del programa de capacitación - de éste estudio son:

- 1) Explorar las necesidades manifiestas, concretando un método de trabajo.
- 2) Definir nuestra metodología para detectar necesidades ocultas.
- 3) Coordinar la aplicación de la investigación.
- 4) Conocer lo que estaba sucediendo en cada Departamento, Area y en toda la empresa.
- 5) Diseñar un programa de capacitación que responda a las necesidades específicas de la empresa.
- 6) Registrar nuestro programa ante la Dirección General de Capacitación y Productividad.
- 7) Llevar a cabo el programa de capacitación.

DETECCION DE LAS NECESIDADES.

Para detectar las necesidades manifiestas, - utilizamos las entrevistas y encontramos que:

- 1) El personal no había recibido capacitación anteriormente, por lo que se sentía descontento por éste aspecto.
- 2) El personal pedía que se desarrollaran -

sus habilidades y mejorar en su trabajo.

- 3) Existen problemas de comunicación.
- 4) Desconocimiento del sentir de la gente - hacia su trabajo y hacia la empresa.

También realizamos juntas con los gerentes- para determinar:

- 1) Qué tipos de problemas pensaban ellos -- que deberíamos de atacar en nuestro programa, para lo cuál nos fueron dicien do lo que estaba bien, regular y mal. -- Con el objeto de obtener la información, diseñamos un cuestionario para Dirección y Gerencias.

CUESTIONARIO BASICO PARA DIRECCION Y GERENTES.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer algunas principales características-- de la empresa, y por medio de dicha información- sentar las bases para una entrevista de grupo y delinear lo que será el diagnóstico de necesidades.

INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de plan- teamientos expresados por medio de párrafos y --

los cuales rematan en preguntas, que usted deberá responder en hojas aparte.

Al describir sus respuestas, por favor indiqúe el número de párrafo al que se refiere.

Trate de responder todas las preguntas, - no dejando ninguna en blanco.

Le agradeceremos en la medida de lo posible, intente ser claro y preciso en sus respuestas.

MUCHAS GRACIAS.

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN LOS NIVELES INTERMEDIOS Y BAJOS

INTRODUCCION:

Por medio del presente cuestionario, la empresa busca determinar cuales y cuántas son las necesidades de capacitación que deben ser atendidas. Gracias a tu colaboración y experiencia podremos saber cuales son nuestros problemas con el objeto de programar todos los cursos que sean necesarios y con la ayuda de todos ir mejorando nuestra organización.

COMO CONTESTAR EL CUESTIONARIO:

A continuación encontrarás una frase y abajo de ésta una escala numérica del 0 al 5. La frase que se ejemplifica es bastante similar a las -- que encontrarás a lo largo de todo el cuestionario.

Por favor, analiza cuidadosamente cada frase y marca posteriormente que tan de ACUERDO o que tan DESACUERDO están con lo que se dice en ella.

Ejemplo:

TODOS LOS JEPES ESTAN CORTADOS POR LA MISMA TIJERA

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

(Siempre que marques cualquier número entre 0 y el 5 reflejarás con ello una graduación de tus sentimientos entre estos dos extremos. Por favor marca sólo un número, pues de lo contrario tu respuesta no podrá ser tomada en cuenta).

OBSERVACIONES:

1. No hay límite de tiempo para responder el cuestionario. Sin embargo podrás comprobar al empezar a contestar que no necesitas mucho tiempo para tus respuestas.
2. Es muy importante que seas honesto al encerrar en un círculo el número que demuestra tu grado de ACUERDO ó DESACUERDO. No existen respuestas correctas ó incorrectas, la mejor es tu opinión franca y sincera.
3. El cuestionario es anónimo. NO ANOTES TU NOMBRE. Nuestro deseo es que lo que contestes sea con la más absoluta libertad..
4. Si encuentras preguntas muy parecidas entre sí no es ningún error por favor contesta -- aunque te parezca que estamos siempre repetitivos.

5. Si tienes alguna duda, al estar contestando el cuestionario consultala en privado con la persona que esté coordinando esta encuesta.

GRACIAS ANTICIPADAS POR TU ATENCION Y COLABORACION

FAVOR DE COMENZAR CUANDO EL COORDINADOR LO INDIQUE.....

1. CADA VEZ QUE MI JEFE ME PROPORCIONA INFORMACION RESPECTO AL TRABAJO, ESTA ES BASTANTE CLARA Y CONCRETA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

2. SIEMPRE QUE APORTO UNA IDEA O REALIZO UN BUEN TRABAJO, SE RECONOCE MI ESFUERZO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

3. MI JEFE ESTA TAN PREOCUPADO POR EL TRABAJO, QUE SE OLVIDA QUE SOY UN SER HUMANO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

4. ME GUSTA PARTICIPAR EN TRABAJO DE GRUPO Y COLABORAR CON LOS DEMAS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

5. CUANDO LA GENTE HABLA DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO, NO ENTIENDO "NI PAPA" DE LO QUE ESTAN HABLANDO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

6. EL TRABAJO QUE EFECTUO ME MANTIENE SIEMPRE REALIZADO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

7. ES PREFERIBLE TRABAJAR SOLO Y AGUSTO QUE CON MUCHOS Y ADISGUSTO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

8. TODOS TRATAMOS DE CONVIVIR, AUNQUE NO ESTEMOS EN EL MISMO DEPARTAMENTO O UNIDAD.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

9. EN ESTA EMPRESA EXISTEN TODAS LAS OPORTUNIDADES DEL MUNDO, PARA QUE UNO PROGRESE Y SE DESARROLLE.
- | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo. | | | | | Totalmente de acuerdo |
10. TANTO UNO COMO LA EMPRESA SALIMOS GANANDO CON EL TRABAJO EN EQUIPO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
11. FRECUENTEMENTE, SOY EL ULTIMO EN ENTERARME RESPECTO A LOS PROBLEMAS QUE ME CORRESPONDE RESOLVER.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
12. LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE HA FOMENTADO LA EMPRESA, SON EXCELENTES.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
13. ALGO REALMENTE BUENO EN ESTA EMPRESA ES QUE NO EXISTEN PROBLEMAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
14. LAS PRESTACIONES QUE EXISTEN EN NUESTRA EMPRESA SON TAN BUENAS QUE UNO SE SIENTE MOTIVADO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
15. CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO SIEMPRE ESTAN EQUILIBRADAS LAS CARGAS DE TRABAJO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
16. NUESTRAS INSTALACIONES SON TAN ANTIFUNCIONALES QUE EN CUALQUIER MOMENTO PUEDEN PROVOCARSE ACCIDENTES.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |

17. NO ME GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO, PORQUE NO SE PUEDEN DAR CUENTA DE LO QUE YO HICE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

18. LA COMUNICACION ENTRE COMPAÑEROS DE UN MISMO NIVEL JERARQUICO ES EXCELENTE

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

19. NO EXISTE MEJOR MOTIVACION QUE LA DE UN BUEN SUELDO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

20. RESPECTO A MI SEGURIDAD FISICA SIEMPRE APLICO AQUELLO DE... "MAS VALE PREVENIR QUE LAMENTAR".

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

21. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBE FOMENTAR CONCURSOS ARTISTICOS Y CULTURALES DENTRO DEL PERSONAL.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

22. TENGO TODA LA CONFIANZA DEL MUNDO PARA IR A TRATAR CUALQUIER PROBLEMA CON CUALQUIER GERENTE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

23. TODOS LOS QUE TRABAJAMOS EN LA EMPRESA, CONOCEMOS CLARAMENTE CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

24. EN MI DEPARTAMENTO CUANDO SE TRATA DE DECISIONES IMPORTANTES SON DISCUTIDAS EN GRUPO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

25. DE NADA SIRVE TRABAJAR "COMO NEGRO" SI AQUI UNO GANA "COMO NEGRO".

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

26. DE ALGUNA MANERA ES BUENO TENER PEQUEÑOS ACCIDENTES PARA GOZAR DE UN
MERCIDO DESCANSO.

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

27. ME SIENTO SUPER INTEGRADO A ESTA EMPRESA Y A MI DEPARTAMENTO.

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

28. CUANDO TENGO ALGUN PROBLEMA PERSONAL SE QUE CUENTO CON LA EMPRESA.

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

29. LO MEJOR ES QUE CADA QUIEN, HAGA SU VIDA SOCIAL APARTE Y NO MEZCLAR EL
TRABAJO CON LO PERSONAL.

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

30. LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE EL TRABAJAR EN EQUIPO.

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

31. SIEMPRE TENGO LA INFORMACION NECESARIA PARA REALIZAR MI TRABAJO

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

32. EN EL BOCABULARIO DE MI JEFE NO EXISTE LA PALABRA "GRACIAS".

0 1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

33. "YA ESTABA DE DIOS SI ME CORTO UN DEDO"

1 2 3 4 5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente
de acuerdo

34. AQUI SE TRATA CON LA PUNTA DEL PIE A QUIENES TIENEN UN PUESTO BAJO O POCOS ESTUDIOS.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
35. LA COLABORACION ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE ESTA EMPRESA EQUIVALEN A CERO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
36. ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO CON QUE UNO TIENE QUE GANARSE EL PAN CON EL SUDOR DE LA FRENTE.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
37. EL TRABAJO EN GRUPO O EN EQUIPO SIGNIFICA EXACTAMENTE LO MISMO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
38. COMO QUIEREN QUE PREVENGAMOS LOS ACCIDENTES SI SIEMPRE TENEMOS UNA PRESION DE TRABAJO ENDEMONIADA.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
39. CREO EN ESO DE QUE " EL TRABAJO ES UN DON DE DIOS ".
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
40. SIEMPRE QUE TENGO UNA BUENA IDEA SE LA COMUNICO A MI JEFE.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
41. EN ESTA EMPRESA LA MUJER RECIBE EL MISMO TRATO QUE LOS HOMBRES.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
42. LOS PROBLEMAS PERSONALES QUE UNO TIENE SON DEMASIADOS COMO PARA PODER MOTIVARSE EN EL TRABAJO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |

43. EL HECHO DE QUE YO BEBA FUERA DE LA CHAMBA EN NADA AFECTA MI TRABAJO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

44. CUANDO VARIAS PERSONAS INVERVENIMOS EN LA SOLUCION DE UN MISMO PROBLEMA LA INFORMACION QUE TENEMOS AL RESPECTO ES MUY DIFERENTE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

45. LO UNICO QUE ME MOTIVA EN ESTA EMPRESA SON LOS AUMENTOS DE SUELDO

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

46. LO QUE MAS ME GUSTA DE TRABAJAR EN EQUIPO, ES OBSERVAR CUANTAS OPINIONES EXISTEN SOBRE UN MISMO ASUNTO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

47. LA DICIPLINA EN ESTA EMPRESA ES RIGIDA Y RETROGRADA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

48. LA MEJOR NORMA QUE EXISTE EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, ES QUE UNO SEPA CUIDARSE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

49. CONFORME A MI EXPERIENCIA, CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO LA GENTE QUEDA MUCHO MAS SATISFECHA CON LAS DISCUSIONES QUE SE FORMAN.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

50. NECESITAMOS ORGANIZAR FIESTAS DE VEZ EN CUANDO PARA QUE EL PERSONAL SE CONOZCA MEJOR.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

51. POR LAS BUENAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA SE RESPIRA UN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

52. LOS CAMBIOS QUE HAN RESURGIDO EN LA EMPRESA HAN RESULTADO TOTALMENTE BENEFICOS PARA TODOS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

53. CONOZCO LOS PROBLEMAS DE TRABAJO DE MIS COMPANEROS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

54. LA RAZON POR LA QUE LA EMPRESA NO QUIERE QUE NOS ACCIDENTEMOS ES, PORQUE SIEMPRE NOS QUIERE VER TRABAJANDO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

55. MI JEFE PIENSA QUE POR SER JEFE TIENE DERECHO A GRITARME.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

56. ACTUALMENTE NO ES LA EMPRESA HUMANA QUE CONOCIMOS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

57. NO PODEMOS TRABAJAR EN EQUIPO, PORQUE LA MAYORIA DE LOS JEFES SON PERSONALISTAS Y AUTORITARIOS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

58. EL DINERO QUE GANO NUNCA ME ALCANZA Y SE PODRIA DECIR QUE VIVO AL DIA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

59. EN ESTA EMPRESA NO SE TIENE NI LA MAS REMOTA IDEA DE LO QUE SIGNIFICA LA PALABRA COMUNICACION.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

60. SI ALGO REALMENTE IMPORTA SON LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

61. SIEMPRE TENGO LA SENSACION DE QUE EN CUALQUIER MOMENTO PUEDO PERDER MI EMPLEO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

62. CUANDO UNO COLABORA CON LOS DEMAS, NUNCA LO TOMAN EN CUENTA, PERO ESO SI, TE CRITICAN

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

63. LA SEGURIDAD INDUSTRIAL ES BUENA EN LAS FABRICAS, PERO DE NADA SIRVE EN LAS OFICINAS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

64. DE NADA SIRVE QUE ME ESFUERCE PARA QUE MI TRABAJO BRILLE, SI LA EMPRESA NO LO TOMA EN CUENTA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

65. SE PERFECTAMENTE BIEN, QUIENES SON LOS GERENTES DE LA EMPRESA Y CUALES SON SUS FUNCIONES.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

66. EL TRABAJO EN EQUIPO NO ES MAS QUE UNA SOBERANA PERDIDA DE TIEMPO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

67. SON SUFICIENTES LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS PARA LOGRAR UNA MEJOR INTEGRACION DE GRUPO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

68. LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD EN LA EMPRESA SON CONSTANTES Y CLAROS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

69. MIS RELACIONES CON MIS COMPAÑEROS SE LIMITAN CON CUESTIONES DE TRABAJO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

70. EN ESTA EMPRESA NO HAY NI LA MAS REMOTA POSIBILIDAD PARA QUE UNO SE DESARROLLE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

71. CUANDO SE ME SOLICITA ALGO POR ESCRITO CASI SIEMPRE LA INFORMACION ES CONFUSA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

72. SIENTO QUE ME TOCA LA MAYOR PARTE DEL TRABAJO CUANDO COLABORO CON MIS COMPAÑEROS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

73. ME ANGUSTIA PENSAR QUE EN CUALQUIER MOMENTO PUEDO SER DESPEDIDO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

74. EN MI LUGAR DE TRABAJO NO EXISTE NI LA MAS REMOTA POSIBILIDAD DE QUE SE PROVOQUE UN INCENDIO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

75. ME MOLESTA DE QUE EN OTROS DEPARTAMENTOS EXISTAN PERSONAS O MUY AGRESIVAS O MUY INSENSIBLES.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

76. LAS PRESTACIONES DE ESTA EMPRESA, SON TAN POCAS, QUE UNO NO RECIBE NINGUN ESTIMULO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

77. SI DIGO QUE LAS DECISIONES DE MI DEPARTAMENTO SE TOMAN EN GRUPO, ES COMO SI CONTARA UN MAL CHISTE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

78. LA INFORMACION QUE NECESITO PARA REALIZAR MI TRABAJO, SIEMPRE LA RECIBO EXTEMPORANEA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

79. QUIEN PUEDE SENTIRSE MOTIVADO CON PROBLEMAS EN LA CASA Y EN EL TRABAJO

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

80. SI CUIDO DE MI Y DE LOS DEMAS ES PORQUE ESTOY DE ACUERDO EN QUE "LOS ACCIDENTES NO NACEN, SE HACEN".

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

81. LO QUE REALMENTE ME MOTIVA ES EL AFRONTAR RETOS DE TRABAJO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

82. LO QUE NOS IMPIDE ACERCARNOS A LOS JEFES ES ESE AIRE DE SUPERIORIDAD QUE SIEMPRE TIENEN.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

83. YO ESTOY EN ESTA EMPRESA POR LO QUE ME PAGAN Y NO PRECISAMENTE PORQUE ME GUSTE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

84. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBERIA DE PREOCUPARSE POR ORGANIZARNOS UNOS BUENOS TORNEOS DEPORTIVOS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

85. SIEMPRE ENTIENDO LA FORMA DE HABLAR DE MI JEFE AL EXPLICARME LO QUE TENGO QUE HACER.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

86. MI JEFE JAMAS HA ABIERTO LA BOCA PARA FELICITARME.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

87. DE NADA SIRVE ESTARSE CUIDANDO DE LOS "MUGRES ACCIDENTES", LA VERDAD ES "QUE CUANDO TE TOCA TE TOCA..."

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

88. EXISTE UNA ESTRECHA COLABORACION ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE ESTA EMPRESA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

89. NUNCA ME HABIA SENTIDO TAN SEGURO EN UN TRABAJO COMO AQUI.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

90. NO TENGO IDEA DE CUALES SON LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUEN LOS DEMAS DEPARTAMENTOS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

91. LA EMPRESA JAMAS SE PREOCUPA POR LOS PROBLEMAS QUE YO TENGO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

92. DEFINITIVAMENTE HACE MUCHA FALTA QUE LOS EMPLEADOS CONVIVAMOS FUERA DE LA EMPRESA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

93. UN GRUPO NO ES MAS QUE UNA SUMA DE INDIVIDUOS DONDE CADA QUIEN PUEDE ESTAR TRABAJANDO PARA SU SANTO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

94. EN MI TRABAJO HAGO HASTA LO IMPOSIBLE POR SENTIRME BIEN, SANO Y SEGURO.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
95. EL ESMERARME EN LA "CHAMBA" NO TIENE NINGUN OBJETO PORQUE JAMAS SE ME RECONOCE.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
96. NUNCA SE ME PROPORCIONA INFORMACION COMPLETA PARA REALIZAR MI TRABAJO.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
97. TODOS EN LA EMPRESA, RECIBIMOS EL MISMO TRATO, SIN IMPORTAR LAS DIFERENCIAS DE PUESTOS.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
98. MI TRABAJO ES TAN PLACENTERO QUE EL DIA SE ME VA VOLANDO.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
99. CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO, SE LLEGA A DECISIONES MUCHO MAS SOLIDAS Y OBJETIVAS.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
100. ES MUY IMPORTANTE EL SER PARTE DE UNA EMPRESA COMO ESTA.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
101. NO COMUNICO MIS IDEAS A MI JEFE POR TEMOR A QUE SE BURLE DE ELLAS.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |
102. ES IMPORTANTE, PERO IMPOSIBLE DEJAR LOS PROBLEMAS FUERA, CUANDO ENTRO A TRABAJAR.
- | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en
desacuerdo | | | Totalmente
de acuerdo | | |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 260 -

103. CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO, UNO APRENDE BASTANTE DE CADA PARTICIPANTE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

104. A MUCHA PRESION DE TRABAJO, MUCHA PRESION DE ACCIDENTES.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

105. CUANDO SOMOS VARIOS LOS QUE INTERVENIMOS EN LA SOLUCION DE UN PROBLEMA, LA INFORMACION QUE TENEMOS ES SIEMPRE LA MISMA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

106. AQUI LAS POLITICAS SON TAN ESTRICITAS QUE MAS QUE EMPRESA PARECE UN BATA-LLON DEL EJERCITO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

107. SI LOS GERENTES NO TRABAJAN EN EQUIPO, ¿COMO QUIEREN QUE UNO LO HAGA?.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

108. POR LA BUENA COMUNICACION QUE EXISTE ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, PODEMOS CUMPLIR OPORTUNAMENTE CON NUESTRO TRABAJO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

109. NADA MEJOR PARA EL HOMBRE QUE TENER SU PROPIA FAMILIA, SALUD Y EMPLEO SEGURO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

110. EN ESTA EMPRESA LAS MUJERES RECIBEN UN EXAGERADO FAVORITISMO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

111. ME GUSTAN TODOS LOS CAMBIOS QUE SE HAN VENIDO APLICANDO EN LA EMPRESA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

112. CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO, NUNCA FALTA EL QUE QUIERE LUCIRSE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

113. LAS DIFERENTES CLASES SOCIALES DE LOS EMPLEADOS DIFICULTAN MUCHO LA COMUNICACION.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

114. ME SIENTO FRECUENTEMENTE ANGUSTIADO Y TENSO POR MI GRAN NUMERO DE DEUDAS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

115. ME SIENTO A GUSTO POR MI TRABAJO, SIN QUE ESO QUIERA DECIR QUE LE TENGA AMOR A LA "CAMISETA DE SUNTORY".

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.			Totalmente de acuerdo		

116. NO HAY COMO PERTENECER A UN CLUB, ASOCIACION O GRUPO SOCIAL.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

117. LO QUE VALE LA PENA DE ESTAR "CRUDO" ES, CURARSELA AL OTRO DIA CON UNA BUENA "CHEVE".

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

118. ME SIENTO ALTAMENTE ESTIMULADO, CUANDO MI JEFE ME PIDE QUE PARTICIPE EN UN NUEVO PROYECTO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

119. NO TENGO PROBLEMAS CON NADIE EN MI DEPARTAMENTO, POR LO QUE TRABAJO MUY AGUSTO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

120. SI ALGO BUSCO EN LA VIDA ES VESTIR BIEN Y TRAER CARRO DEL AÑO

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		

121. FRANCAMENTE NO TENGO NI LA MENOR IDEA DE LO QUE HACEN LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

122. EL QUE UNO SE SIENTA MOTIVADO DEPENDE DE LOS JEFES Y DE NADIE MAS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

123. AQUI CADA DEPARTAMENTO ES COMO UNA ISLA A LA MITAD DEL OCEANO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

124. ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA FRASE QUE DICE "CUANTO TIENES-CUANTO VALES"

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

125. SI UN COMPAÑERO SE DESMAYA REPENTINAMENTE, YO SABRIA QUE HACER.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

126. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL JAMAS SE PREOCUPA POR FOMENTAR LAS BUENAS RELACIONES ENTRE NOSOTROS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

127. LA COMUNICACION CON LOS NIVELES SUPERIORES ES PESIMA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

128. CUANDO SE TRABAJA EN GRUPO, ES CUANDO TODOS SE ESFUERZAN POR UN OBJETIVO COMUN.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

129. "EL TRABAJO ES TAN MALO, QUE HASTA PAGAN POR HACERLO..."

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

130. HASTA LAS RELACIONES INTERPERSONALES SON TOTALMENTE SISTEMATIZADAS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

131. PARA QUE LA GENTE TE RESPETE, DEBES MANEJAR SIEMPRE UNA IMAGEN DE CATEGORIA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

132. ME DA GUSTO VER COMO SE PREOCUPA ESTA EMPRESA POR NUESTRA SEGURIDAD PERSONAL.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.				Totalmente de acuerdo	

133. DEBIDO A LA MALA COMUNICACION QUE EXISTE EN ESTA EMPRESA, SIEMPRE HAY MALOS ENTENDIDOS.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

134. SIEMPRE QUE TRABAJO EN EQUIPO, MI TRABAJO ES MAS RAPIDO Y EFICIENTE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

135. DESDE QUE SURGIERON LOS CAMBIOS YA NO ME GUSTA MI TRABAJO

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

136. LA COMUNICACION AQUI ES MALA, DEBIDO A LAS MARCADAS DIFERENCIAS EN EDUCACION Y CULTURA DENTRO DEL PERSONAL.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

137. TENGO TODA LA SEGURIDAD Y TRANQUILIDAD NECESARIA PARA PODER PENSAR EN MI MISMO Y EN MI SUPERACION.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

138. EL QUE ME SIENGA INTEGRADO O NO EN ESTA EMPRESA, DEPENDE DE QUE TANTO ME MOTIVE MI JEFE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo	

139. EL DINERO ES MUY IMPORTANTE PERO NUNCA TANTO COMO EL CAPACITARSE O DESARROLLARTE.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
140. LO BUENO DE ESTA EMPRESA, ES QUE UNO SIEMPRE PUEDE HABLAR CON EL JEFE SOBRE LO QUE LE MOLESTA O INQUIETA.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
141. SIEMPRE QUE SE TRABAJA EN EQUIPO, LA GENTE HABLA DE COSAS QUE NADA TIENEN QUE VER CON LO QUE QUIERE HACERSE.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
142. SIEMPRE ESTAMOS DEMASIADO PRESIONADOS POR EL TRABAJO, COMO PARA ESTAR PENSANDO SI NOS ESTAMOS COMUNICANDO ADECUADAMENTE.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
143. ESTOY MUY INSATISFECHO CON LA ROPA QUE USO Y CON EL LUGAR DONDE VIVO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
144. EN ESTA EMPRESA SIEMPRE SE SABE QUE ES LO QUE ESTA HACIENDO CADA DEPARTAMENTO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
145. SI UNO LA LLEVA BIEN CON EL JEFE TE TACHAN DE "BARBERO" Y SI NO LA LLEVAS TE LLAMAN "REBELDE"
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |
146. PREFIERO HACERME EL DESENTENDIDO CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO A MENOS QUE ELLOS ME HABLEN PRIMERO.
- | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | | | | | Totalmente de acuerdo |

147. CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO ES MUCHO MAS EL TIEMPO QUE SE GANA QUE EL QUE SE PIERDE.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

148. UNO NO PUEDE CONVIVIR FUERA DE LA EMPRESA CON EL PERSONAL, PORQUE LA PROPIA RELACION DE TRABAJO TE OBLIGA SIEMPRE A FINGIR.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

149. ALGUNOS JEFES SON TAN DOMINANTES QUE SIENTO EL DESEO DE HACER LO CONTRARIO DE LO QUE ME PIDEN, AUNQUE SEPA QUE TIENEN LA RAZON.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

150. LO QUE DIFICULTA LA COMUNICACION ES QUE EL PERSONAL SEA TAN NEGATIVO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

151. SI NO TRABAJAMOS EN EQUIPO ES PORQUE DESCONOCEMOS LAS TECNICAS PARA HACERLO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

152. MIS JEFES SIEMPRE ESTAN INTERESADOS EN ESCUCHARME.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

153. YO DISFRUTO MI TRABAJO Y ADEMAS HASTA ME PAGAN POR HACERLO.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

154. SIEMPRE QUE VEO ALGO FUERA DE SU LUGAR LO PONGO DONDE VA, AUN Y CUANDO NO SEA DE MI AREA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

155. EL QUE ESTE LIMPIO MI DEPARTAMENTO ES PARTE DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo

156. DEBEMOS COLABORAR MAS ENTRE DEPARTAMENTOS PARA DAR MEJOR IMAGEN A SUNTORY.

0	1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo.					Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES:

- 1 -

Entendemos por "*Cultura Organizacional*" los principios y valores que cada empresa maneja, y los cuales expresa por medio de reglamentos internos de trabajo, contrato de trabajo colectivo, las normas y leyes que son valores entendidos en el empresa y que ésta misma les hace costumbres..... Por favor, explique a continuación ¿cómo es la cultura organizacional de la empresa?; señale sus principales aspectos y defina cuales a su juicio son positivos y cuales son negativos.

- 2 -

La comunicación es un elemento vital para el funcionamiento y desarrollo de las empresas. Sin embargo, siempre existen fallas en la comunicación que utilizamos. ¿Cuáles serían a su juicio las principales fallas y cuales los principales aciertos en la comunicación de la empresa?.

- 3 -

En toda empresa existe un ambiente al que se denomina "*Clima Organizacional*" ó "*Ambiente Psicoso* --

cial". Por esto se entiende el nivel de tensión o de relajamiento en el que trabaja la gente. -- ¿Podría describir con sus palabras cómo siente o percibe dicho ambiente dentro de Suntory de México?. Por favor, señale las diferencias, si las hay, entre el ambiente de las plantas, el restaurante de la zona rosa, almacenes y oficinas.

- 4 -

Existen diferentes teorías respecto a la motivación de la gente y el mismo concepto "Motivación" es a menudo susceptible de ser confundido con los términos "Estímulos" e "Incentivos". Para lo referente a éste párrafo, nos basaremos en las siguientes explicaciones: "INCENTIVO" es el mecanismo que una empresa aplica para estimular al personal y obtener como consecuencia su motivación. Los incentivos pueden ser de índole económico, social ó humano, y forman parte del paquete de prestaciones de la empresa.

EJEMPLIFICACIONES:

INCENTIVO ECONOMICO.- Quedan dentro de él los aumentos de sueldo, gratificaciones especiales, --

INCENTIVO SOCIAL.-

primas vacacionales, de antigüedad, etc.

Se refiere a la entrega de diplomas, joyería grabada, reuniones en honor de alguien, eventos culturales, actividades recreativas, etc.

INCENTIVO HUMANO.-

Implica el apoyo que se brinda al personal en lo referente a sus problemas personales, flexibilidad de los jefes ante los problemas de sus subordinados, permisos, contratación de un psicólogo para atender problemáticas emocionales, técnicas para manejo de conflictos, etc.

¿Qué tipo de incentivos utiliza la empresa y que resultados han obtenido de ellos y que no ha funcionado ó que se ha dejado de aplicar?. Por favor, señale razones en cada una de las respuestas.

- 270 -

- 5 -

Todas las empresas viven dentro del proceso de una evolución constante. Dicha evolución se da en los términos de los llamados "Cambios". Los cambios son aplicados por medio de métodos y sistemas, pero a menudo la gente se resiste a ellos. En su opinión... ¿Cómo ha venido reaccionando la gente ante los cambios?. ¿Cuáles son las principales actitudes que las personas han asumido cada vez que un cambio se ha implantado?. Además de las anteriores preguntas, describa, por favor, todo lo que considere importante de agregar respecto a su experiencia como juez y parte de "Los cambios".

- 6 -

En los últimos 15 años se ha utilizado mucho en México el término "Liderazgo". De ésta palabra se desprenden diferentes estilos y técnicas de mando que cada jefe aplica con su grupo de subordinados. He aquí algunos ejemplos:

LIDER AUTOCRATA: Comunica decisiones. A veces plantea el problema y a veces no.

LIDER DIRECTIVO: Plantea el problema, pide opi
niones y él toma la decisión.

LIDER PARTICIPATIVO: Plantea el problema, pide-
opiniones y tanto él como-
su equipo de trabajo toman
la decisión.

**LIDER "DEJA HACER, No interviene en el plan--
DEJA PASAR":** teamiento de problemas, ni
en la toma de decisiones.-
Deja que sus subordinados-
actúen libremente y le pre
senten resultados.

LIDER DEMOCRATA: Presenta problemas, pasa siem
pre a un segundo plano, fomen
tando y permitiendo que el --
grupo sea quién tome la deci-
sión.

LIDER SITUACIONAL: Es aquél que conforme a las
circunstancias, enfoca su-
estilo de mando hacia las -
personas ó hacia la tarea.-
En ocasiones se torna huma-
no y paternalista. Otras,-
exigente y autócrata.

Ninguno de los anteriores estilos de liderazgo-

son absolutistas, sino que más bien son usados - con mayor o menor tendencia por las personas, de pendiendo también de las políticas de la empresa en cuanto a su carácter flexible ó estricto. Por que la forma de liderar a un grupo suele ser -- compleja y variable. No obstante, cada persona- posee técnicas y estilos propios, mismos que a - su parecer, le dan resultados.

¿Qué estilos de liderazgo considera que prevalecen en Suntory de México?.

¿Cuáles son las razones para que prevalezcan?.

¿Con qué estilo se identifica más usted?. ¿Cómo- considera que el personal percibe los estilos de liderazgo en la empresa?.

A toda empresa le preocupa su imagen. Por lo general, ésta es manejada con técnicas publicita-- rias y de relaciones públicas, así como por medio del trato personal de los empleados que la - representan en su trato con "Terceros". A su - juicio ... ¿Cuál es la imagen que la empresa pro yecta en el mercado por medio de cada uno de sus productos?. ¿Cuales son los aspectos básicos -- que deben manejarse como apoyo de dicha imagen?.

¿En qué aspectos dicha imagen no se proyecta? y ¿qué aspectos contribuyen a propiciar una mala imagen de la compañía?.

Toda empresa depende de una estructura básica - llamada "Organigrama", y éste representa la estructura jerárquica de los puestos. A su vez - cada puesto debe ampararse en un análisis de -- sus funciones, un perfil de la persona que se - requiere para ocuparlo y una descripción de todas sus funciones. Lo anterior, aunado a un -- sistema para evaluar los resultados de las personas, puede permitir la promoción del personal a puestos laterales o más altos dentro de la escala jerárquica. Al respecto... ¿Qué tanto de lo explicado en éste párrafo existe y se aplica en la empresa?. ¿Cuál es la perspectiva que el empleado tiene para su desarrollo dentro de la empresa?. ¿Qué tanto el sistema permite dichas promociones?

Las compañías trabajan en base a objetivos y - programas para lograrlos. Podría describir....

¿Cuáles son los objetivos básicos de Suntory de México?, ¿cuáles son los objetivos básicos de cada departamento? y ¿si cada persona sabe cómo debe contribuir con su trabajo al logro de los objetivos departamentales y a los de la empresa?

Al responder a lo anterior, recuerde que, la descripción de un objetivo debe responder a las siguientes normas:

1. Ser específico (expresado en términos claros y concretos).
2. Ser real (factible de lograrse. No es ni un ideal ni un buen deseo).
3. Ser vulnerable (puede fallar).
4. Ser medible (debe poderse evaluar)
5. Ser programado (especificar la fecha en que se pretende lograr).

Dentro de la psicología industrial, *El Rumor* es considerado como un problema patológico de las empresas. Por patológico podemos entender un mal permanente. Se trata de una necesidad que las personas tienen para desahogar sus presiones, inquietudes, insatisfacciones, etc. En todo rumor existen grados de negatividad, tendiendo a veces a ser dañinos, ya que pueden propiciar ter--

si6n y malestar entre el personal.

Al respecto, ¿qu6 tan frecuente es el rumor en -
la empresa?, ¿qu6 tipo de rumores han sido m6s -
notorios?, ¿cu6les han sido las consecuencias de
los mismos? y ¿qu6 medidas se han tomado ante --
los mismos?.

NOMBRE _____

PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____

FECHA _____

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA A DIRECCION Y GERENTES

CONCEPTO MEDIDO " CULTURA ORGANIZACIONAL "

1. Carencia de manual organizacional.
2. Carencia de manuales departamentales.
3. Carencia de medios de información y consulta.
4. Carencia de políticas.
5. Cultura indefinida.
6. No estar definidas las áreas de responsabilidad.
7. Organigrama con fallas.
8. No están definidos los reglamentos interiores.
9. Desconocimiento total de principios y valores de la empresa.
10. No existe planeación futura.
11. Carencia de un departamento de recursos humanos.

CONCEPTO MEDIDO " COMUNICACION "

1. No existe comunicación interdepartamental.
2. Los acuerdos se dejan a nivel verbal.
3. La comunicación no se hace a tiempo.
4. La barrera del idioma causa problemas.
5. El departamento de personal es el último de ser informado sobre cambios.
6. Juntas semanales de gerentes y jefes.
7. No se trasmite oportunamente la información a niveles inferiores.

8. Barreras interpersonales e interdepartamentales.
9. Falta de confianza.

CONCEPTO MEDIDO " CLIMA DE TRABAJO "

1. Ambiente agradable.
2. Clima inestable en la planta.
3. Buena disposición para recibir ideas que mejoren la operación.
4. Pequeño grupo de trabajadores con un ambiente familiar, cayendo en el abuso por falta de reglamentos en el trabajo.
5. Ambiente muy pesado en oficinas.
6. Descontento del obrero.
7. Ambiente de compañerismo en la bodega.
8. Ante la ausencia del jefe se relaja el personal notoriamente.
9. En la bodega y la planta existe un ambiente de resentimiento hacia los directores de la empresa y hacia el personal de oficina.

CONCEPTO MEDIDO " INCENTIVOS "

1. No existen de índole económico.
2. Los ascensos son difíciles
3. Obsequios por años de servicios prestados.

4. Existen préstamos por parte de la compañía.
5. Gratificaciones especiales.
6. Prima vacacional. El 25% de Ley.
7. Días de vacaciones los de Ley.
8. No existe plan de gastos médicos mayores.
9. No existe seguro de vida.

CONCEPTO MEDIDO " RESISTENCIA AL CAMBIO "

1. Gente reacia.
2. La gente rechaza los cambios con rebeldía, -
oposición abierta, conformismo, inseguridad.
3. El cambio siempre está impuesto e inducido.
4. Falta de planeación para el cambio.

CONCEPTO MEDIDO " ESTILO DE LIDERAZGO "

1. La gente piensa que el líder sólo ve por la
empresa.
2. En opinión general del Director de la empre
sa prevalece el liderazgo autócrata.
3. Predomina el estilo situacional y directivo.
4. El liderazgo en la empresa es absoluto.

CONCEPTO MEDIDO " IMAGEN DE LA EMPRESA "

1. La imagen exterior es buena.

2. La imagen interior es mala.
3. Falta un buen departamento de relaciones públicas.

CONCEPTO MEDIDO "ORGANIGRAMA, SISTEMAS Y DESARROLLO"

1. No existe organigrama.
2. No existen sistemas.
3. No hay mucho desarrollo.
4. Las promociones de puestos se hacen al vapor.

CONCEPTO MEDIDO " OBJETIVOS "

1. Crecer como compañía.
2. Incrementar las ventas.
3. Se ignoran los objetivos generales de la empresa y los de cada departamento.
4. No hay objetivos precisos.

CONCEPTO MEDIDO " RUMOR CLINICO "

1. La empresa cada vez presiona más y que no responde.
2. Muy frecuentes por falta de comunicación
3. Los rumores son muy frecuentes y los principales son:
 - Insatisfacción por sueldos y prestaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 280 -

- Exceso en los gastos de los jefes.
- Incapacidad de jefes o supervisores para conducir a la gente.

QUE ESTA PASANDO EN LOS NIVELES INTERMEDIOS E
INFERIORES CON:

La comunicación.
La motivación.
Las relaciones humanas.
La integración.
El trabajo en equipo.
y la seguridad

y todo referido a.....

Las áreas de trabajo.
Los departamentos.
Los niveles jerárquicos.
Lo interpersonal.
Lo interdepartamental.

Cada concepto a medir nos representaba diferentes
grados de dificultad, de tal manera que utilizamos:

- 26 Planteamientos para medir comunicación.
- 24 Planteamientos para medir trabajo en equipo.
- 46 Planteamientos para medir motivación.

38 Planteamientos para medir relaciones humanas.

18 Planteamientos para medir seguridad.

9 Planteamientos para medir integración.

En total fueron 161 planteamientos a medición. Siendo 156 en el cuestionario, debido a que 5 de ellos corresponden a 2 áreas al mismo tiempo.

El que Motivación tenga 46 planteamientos no significa que sea más importante que los demás conceptos, sino que el grado de dificultad para su medición es mayor.

Diseño, aplicación, clasificación de actores por áreas para su tabulación y valor de las áreas.

El cuestionario se aplicó a una muestra del 50% -- del personal de la empresa. De los Departamentos de Distribución, Contabilidad, Ventas, Administración Planta, Planta Producción, Compras, Personal, etc.

Se realiza en un tiempo de: 30 a 60 minutos.

Se supervisa que los encuestados respondan a todos y cada uno de los planteamientos.

Al terminar la encuesta se deben de clasificar todos los cuestionarios, anotándose: Título del área y/o departamento y nivel jerárquico.

El coordinador deberá de permanecer durante toda la encuesta.

GUIA DE DIRECCION PARA LA APLICACION DEL
CUESTIONARIO "NECESIDADES DE CAPACITACION"

- Necesidades de Capacitación.
Programas de Capacitación Adecuados.
1. INTRODUCCION
 - A) Objetivos
 - B) Anonimato
 - C) Honestidad
 - a) Decir a los participantes que empiecen hasta que se les indique.
 - b) Las respuestas deben ser individuales.
 - c) La persona que termine deberá salir.
 2. DISTRIBUIR LOS CUESTIONARIOS.
 3. LECTURA DE INSTRUCCIONES.
 - a) Aclarar Dudas.
 4. INICIO
 5. SUPERVISION.
 6. FINAL. (Checar que todas las frases tengan respuesta).

M A T E R I A L

1. Cuestionarios
2. Lápices.
3. Café ó Refrescos.
4. Cigarros.

CLASIFICACION DE FACTORES POR AREAS PARA SU TABULACION

COMUNICACION	TRABAJO EN EQUIPO	MOTIVACION	RELACIONES
1	4	2 106	3 149
11	7	6 109	8 152
18	10	9 114	13 154
23	15	14 117	21 155
31	17	19 118	22 156
40	24	25 120	29
44	30	28 122	35
53	37	32 124	41
59 - 65	46	34 129	50
71	49	36	51
78	57	39 132	53
85	66	42 137	56
90	72	43 139	60
96	77	45 143	62
101	93	47 153	67
105	99	55	69
108	103	58	75
113	107 - 112	61	82
121	128	70	84
127	134	73	88
133	141	76	92
136	147	79	97
140	151	81	110
142		83	119
150		86	123
		89	126
		91	130
		94	131
		95	140
		97	144
		98	145
		102	146
			148

SEGURIDAD Y
PREVENCIÓN

INTEGRACION

5	27
12	52
16	64 - 100
20	111
26	115
33	116
38	135
48	138
54	
63	
68	
74	
80	
87	
94	
104 - 125	
132	

AREAS DE MEDICION DEL
DIAGNOSTICO

VALOR DE LAS AREAS

1	COMUNICACION	26 Plant. x 5 Calif. x No. de la Muestra
2	TRABAJO EN EQUIPO	24 Plant. x 5 Calif. x No. de la Muestra
3	MOTIVACION	46 Plant. x 5 Calif. x No. de la Muestra
4	RELACIONES	38 Plant. x 5 Calif. x No. de la Muestra
5	PRECISION Y SEGURIDAD	18 Plant. x 5 Calif. x No. de la Muestra
6	INTEGRACION	9 Plant. x 5 Calif. x No. de la Muestra

COMO APLICAMOS EL ESTUDIO

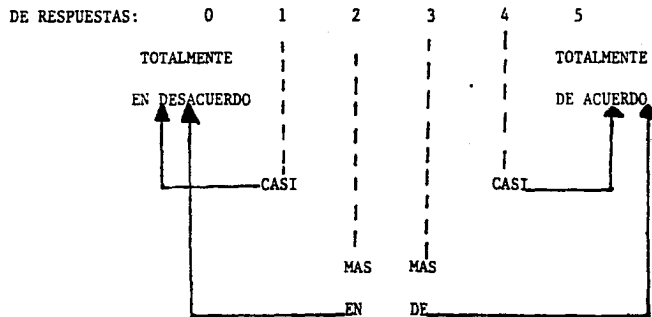
EJEMPLO DEL DISEÑO DEL CUESTIONARIO PARA CAPTURAR RESPUESTAS:

PLANTEAMIENTO

AFIRMATIVO:

TODOS LOS JEFES ESTAN CORTADOS POR LA MISMA TIJERA.

ESCALA



EL METODO CUANTIFICA: 0, 1, 2, 3, 4, 5.

CUALIFICA: TOTAL, CASI, MAS EN, MAS DE....

-922-

Una vez que obtuvimos los resultados de cada Departamento por cada planteamiento en porcentaje, los vaciamos en gráficas como las anexas. En el Modelo Piloto.

COMO INTERPRETAMOS EL ESTUDIO

Una vez tabuladas las respuestas y desarrolladas las gráficas, procedemos a realizar las lecturas de interpretación y análisis.

- A) Leyéndose cada tendencia por separado.
- B) Leer lo que sucede con cada concepto.
- C) Leer las conclusiones por tendencia.
- D) Leer lo más relevante del desacuerdo.
- E) Leer lo más relevante del acuerdo.
- F) Leer lo más definido del acuerdo y del desacuerdo.
- G) Leer las prioridades del acuerdo y del desacuerdo.
- H) Establecer las primeras inferencias.

Ejemplos de las Lecturas:

LECTURA DE TENDENCIA POR SEPARADO.

TENDENCIA 0

Dentro de cada tendencia puede leerse que -
"El trabajo en equipo" representa el principal de

sacuerdo de la gente: Sintiéndonos en segunda instancia desmotivada para luego manifestar falta de seguridad e integración hacia la empresa y por último falta de comunicación y relaciones humanas.

En todos los casos se toma como modelo al Departamento de Distribución.

LECTURA POR CONCEPTO.

En cuanto a Comunicación podemos leer que...

- | | |
|--|-------|
| ... Un 14% afirma que no existe | (0) |
| ... Un 10% se inclina que no existe pero
duda | (1) |
| ... Un 15% considera que es mayor la falta de comunicación que la que existe | (2) |
| ... Un 13% señala que hay más comunicación que falta de la misma | (3) |
| ... Un 17% señala que existe, pero duda | (4) |
| ... Un 29% afirma que existe | (5) |

CONCLUSIONES POR TENDENCIA.

- 1) La mayor negación que se manifiesta es en el trabajo por equipo.

PORCENTAJE

TENDENCIA

27%

O

- 2) La negación con duda más significativa es en motivación e integración.

PORCENTAJE	TENDENCIA
11%	1

- 3) Hay más inclinación a considerar que falta - y que no existe y que no falta... en integración.

PORCENTAJE	TENDENCIA
15%	2

- 4) Hay más inclinación a considerar que falta - y que no existe en comunicación.

PORCENTAJE	TENDENCIA
17%	3

- 5) La afirmación con duda más significativa es en motivación.

PORCENTAJE	TENDENCIA
25%	4

- 6) La mayor afirmación que se manifiesta es en motivación.

PORCENTAJE	TENDENCIA
32%	5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 290 -

Lo más relevante del Desacuerdo fué:

- PRIORIDADES:
- 1) TRABAJO EN EQUIPO
 - 2) MOTIVACION E INTEGRACION
 - 3) COMUNICACION

Lo más relevante del Acuerdo fué:

- PRIORIDADES:
- 1) MOTIVACION
 - 2) TRABAJO EN EQUIPO E
INTEGRACION

Lo más definido del Acuerdo y del Desacuerdo:

- 1) El trabajo en equipo como negación absoluta.
- 2) El mayor porcentaje del acuerdo es del 17%.
- 3) Existe un 73% de no negación.
- 4) Existe un 68% de no afirmación.

COMO INTERPRETAMOS EL ESTUDIO

PRIORIDADES Y DIFERENCIAS DEL ACUERDO Y EL DESACUERDO.

DESACUERDO		DIFERENCIA EN %	ACUERDO	
1) MOTIVACION	43%	(24%)	1) MOTIVACION	67%
2) TRABAJO EN EQUIPO	41%	(21%)	2) INTEGRACION	62%
3) COMUNICACION	34%	(20%)	3) COMUNICACION	59%
4) INTEGRACION	35%	(18%)	4) TRABAJO EN EQUIPO	53%
5) SEGURIDAD	34%	(19%)	5) RELACIONE HUMANAS	42%
6) RELACIONES HUMANAS	27%	(17%)	5) RELACIONES HUMANAS	42%

-291-

**FALTA
PAGINA**

292

COMO OBTENEMOS LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.

- 1) Redactar inferencias por cada área y/o Departamento.
- 2) Realizar la gráfica integral de la empresa -- conforme a los conceptos medidos.
- 3) Relacionar las inferencias de todas las áreas y los departamentos.
- 4) Redactar las inferencias de toda la organización.
- 5) Confrontar las inferencias de la organización con los resultados de las necesidades menifies tas y del cuestionario aplicado a Directores y Gerentes.
- 6) Redactar la plataforma de conclusiones y recomendaciones.

"MODELO PILOTO BASADO EN EL AREA DE DISTRIBUCION"

CONTENIDO:

- 1) Gráficas de los resultados.
- 2) Lectura por tendencias.
- 3) Significación por tendencias.
- 4) Indicador por parámetros de medición.
- 5) Los conceptos medidos más relevantes dentro de la tendencia de desacuerdo.
- 6) Los conceptos medidos más relevantes dentro de la tendencia del acuerdo.
- 7) Observación.
- 8) Tendencia al desacuerdo/tendencia al acuerdo.
- 9) Prioridades al desacuerdo y al acuerdo.
- 10) Inferencias de los puntos anteriores.

CONCEPTO	AREA <u>DISTRIBUCION</u>		TENDENCIA
			TRABAJO EN EQUIPO
1) TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO	5	10	15
2) INDIVIDUALISMO	20	25	30
3) CONCEPTUALIZACION	35	40	45
4) BARRERAS PARA TRABAJO EN EQUIPO	50	55	60
	65	70	75
	80	85	90
	95	100	105
	110	115	120
	125	130	135
	140	145	150

- 205 -

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA
		TRABAJO EN EQUIPO
	-5	
	-10	
	-15	
	-20	
	-25	
	-30	
	-35	
	-40	
	-45	
	-50	
	-55	
	-60	
	-65	
	-70	
	-75	
	-80	
	-85	
	-90	
	-95	
	-100	
	-105	
	-110	
	-115	
	-120	
	-125	
	-130	
	-135	
	-140	
	-145	
	-150	
1) TENDENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO		
2) INDIVIDUALISMO		
3) CONCEPTUALIZACION		
4) BARRERAS PARA TRABAJO EN EQUIPO		

-96-

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION															TENDENCIA															
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	120	125	130	135	140	145	150	TRABAJO EN EQUIPO	
1) TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO																															
2) INDIVIDUALISMO																															
3) CONCEPTUALIZACION																															
4) BARRERAS PARA TRABAJO EN EQUIPO																															










- 292 -

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
			TRABAJO EN EQUIPO
1) TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO	5	10	-150
2) INDIVIDUALISMO	15	20	-145
3) CONCEPTUALIZACION	25	30	-140
4) BARRERAS PARA TRABAJO EN EQUIPO	35	40	-135
	45	50	-130
	55	60	-125
	65	70	-120
	75	80	-115
	85	90	-110
	95	100	-105
			-100
			-110
			-115
			-120
			-125
			-130
			-135
			-140
			-145
			-150

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
			TRABAJO EN EQUIPO
	5	10	-100
	15	20	-105
	25	30	-110
	35	40	-115
	45	50	-120
	55	60	-125
	65	70	-130
	75	80	-135
	85	90	-140
	95		-145
			-150
1) TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO			
2) INDIVIDUALISMO			
3) CONCEPTUALIZACION			
4) BARRERAS PARA TRABAJO EN EQUIPO			

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA
		TRABAJO EN EQUIPO
	5	-10
	-10	-15
	-15	-20
	-20	-25
	-25	-30
	-30	-35
	-35	-40
	-40	-45
	-45	-50
	-50	-55
	-55	-60
	-60	-65
	-65	-70
	-70	-75
	-75	-80
	-80	-85
	-85	-90
	-90	-95
	-95	-100
	-100	-105
	-105	-110
	-110	-115
	-115	-120
	-120	-125
	-125	-130
	-130	-135
	-135	-140
	-140	-145
	-145	-150
1) TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO		
2) INDIVIDUALISMO		
3) CONCEPTUALIZACION		
4) BARRERAS PARA TRABAJO EN EQUIPO		

TESTIS CON
 FALTA DE ORIGEN

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO
	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 -105 -110 -115 -120 -125 -130 -135 -140 -145 -150	
1) MECANIZACION		
2) CONVIVENCIA		
3) RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES		
4) ACTIVIDADES RECREATIVAS		
5) RAPPORT		
6) VIDA SOCIAL INDEPENDIENTE		
7) INTERRELACION SEXO FEMENINO		
8) CLIMA DE TRABAJO		
9) INTERRELACIONES PERSONALES		










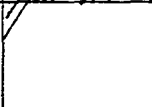
CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION																TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO															
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160
1) MECANIZACION																																
2) CONVIVENCIA																																
3) RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES																																
4) ACTIVIDADES RECREATIVAS																																
5) RAPPORT																																
6) VIDA SOCIAL INDEPENDIENTE																																
7) INTERRELACION SEXO FEMENINO																																
8) CLIMA DE TRABAJO																																
9) INTERRELACIONES PERSONALES																																

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
	-5	-10	
1) MECANIZACION			
2) CONVIVENCIA			
3) RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES			
4) ACTIVIDADES RECREATIVAS			
5) RAPPORT			
6) VIDA SOCIAL INDEPENDIENTE			
7) INTERRELACION CON EL SEXO FEMENINO			
8) CLIMA DE TRABAJO			
9) INTERRELACIONES PERSONALES			

TRABAJO EN EQUIPO

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION																	TENDENCIA												
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150
1) MECANIZACION																														
2) CONVIVENCIA																														
3) RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES																														
4) ACTIVIDADES RECREATIVAS																														
5) RAPPORT																														
6) VIDA SOCIAL INDEPENDIENTE																														
7) INTERRELACION CON EL SEXO FEMENINO																														
8) CLIMA DE TRABAJO																														
9) INTERRELACIONES PERSONALES																														

CONCEPTO	TENDENCIA	
		TRABAJO EN EQUIPO
	5	100
	10	105
	15	110
	20	115
	25	120
	30	125
	35	130
	40	135
	45	140
	50	145
	55	150
	60	
	65	
	70	
	75	
	80	
	85	
	90	
	95	
	100	
	105	
	110	
	115	
	120	
	125	
	130	
	135	
	140	
	145	
	150	
1) MECANIZACION	5	
2) CONVIVENCIA	15	
3) RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	25	
4) ACTIVIDADES RECREATIVAS	35	
5) RAPPORT	45	
6) VIDA SOCIAL INDEPENDIENTE	55	
7) INTERRELACION CON EL SEXO FEMENINO	65	
8) CLIMA DE TRABAJO	75	
9) INTERRELACIONES PERSONALES	85	

CONCEPTUALIZACION	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA TRABAJO EN EQUIPO
1. MECANIZACION		
2. CONVIVENCIA		
3. RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES		
4. ACTIVIDADES RECREATIVAS		
5) RAPPORT		
6) VIDA SOCIAL INDEPENDIENTE		
7) INTERRELACION CON EL SEXO FEMENINO		
8) CLIMA DE TRABAJO		
9) INTERRELACIONES PERSONALES		
		

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION															TENDENCIA													
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	110	115	120	125	130	135	140	145	150
1) DESCONOCIMIENTO	/																												
2) SISTEMA DE SEGURIDAD	/		/		/		/																						
3) PREVENCION PERSONAL	/		/																										
4) SABOTAJE	/		/																										
5) FATALISMO	/		/																										
6) INculpACION CIRCUNSTAN- CIAL	/		/		/																								
7) INculpACION A LA EMPRESA	/		/		/		/																						

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION																TENDENCIA																		
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	SEGURIDAD				
1) DESCONOCIMIENTO	5	10																																	
2) SISTEMA DE SEGURIDAD	5	10																																	
3) PREVENCIÓN PERSONAL	5	10																																	
4) SABOTAJE	5	10																																	
5) FATALISMO	5	10																																	
6) INculpACION CIRCUNSTAN- CIAL																																			
7) INculpACION A LA EMPRESA	5	10																																	

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION															TENDENCIA															
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	SEGURIDAD
1) DESCONOCIMIENTO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
2) SISTEMA DE SEGURIDAD	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
3) PREVENCIÓN PERSONAL	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
4) SABOTAJE	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
5) FATALISMO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
6) INculpACION CIRCUNSTANCIAL	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
7) INculpACION A LA EMPRESA	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	









CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION											TENDENCIA																			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	SEGURIDAD
1) DESCONOCIMIENTO																															
2) SISTEMA DE SEGURIDAD																															
3) PREVENCIÓN PERSONAL																															
4) SABOTAJE																															
5) FATALISMO																															
6) INCULPACION CIRCUNSTANCIA I.																															
7) INCULPACION A LA EMPRESA																															

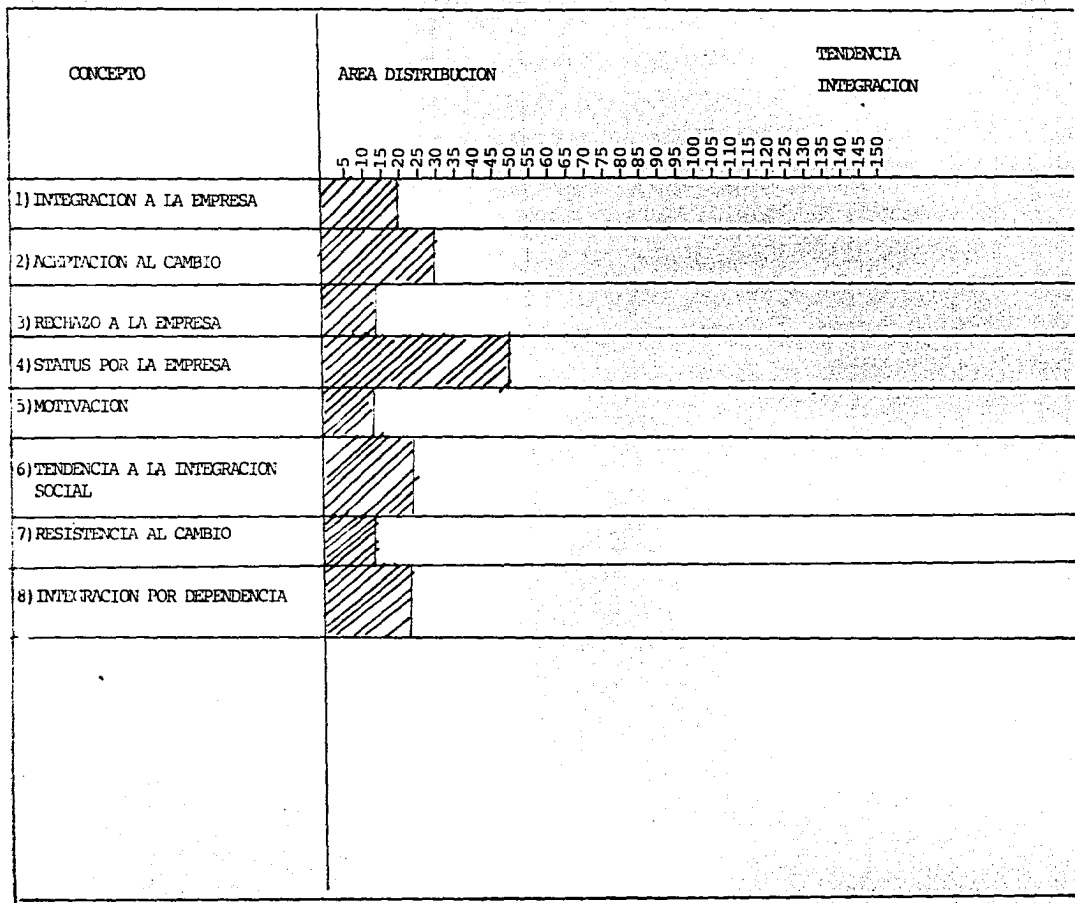
CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
	5	10	SEGURIDAD
1) DESCONOCIMIENTO	15	20	
2) SISTEMA DE SEGURIDAD	25	30	
3) PREVENCIÓN PERSONAL	35	40	
4) SABOTAJE	45	50	
5) FATALISMO	55	60	
6) INculpACION CIRCUNSTAN- CIAL.	65	70	
7) INculpACION A LA EMPRESA	75	80	
	85	90	
	95	100	
	105	110	
	115	120	
	125	130	
	135	140	
	145	150	

CONCEPTO	AREA \ DISTRIBUCION		TENDENCIA INTEGRACION
	5	10	
1) INTEGRACION EN LA EMPRESA	15	20	
2) ACEPTACION AL CAMBIO	25	30	
3) RECHAZO A LA EMPRESA	35	40	
4) STATUS POR LA EMPRESA	45	50	
5) MOTIVACION	55	60	
6) TENDENCIA A LA INTEGRACION	65	70	
7) RESISTENCIA AL CAMBIO	75	80	
8) INTEGRACION POR DEPENDENCIA	85	90	
	95	100	
	105	110	
	115	120	
	125	130	
	135	140	
	145	150	

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION											TENDENCIA INTEGRACION															
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	110	120	125	130	135	140	145
1) INTEGRACION A LA EMPRESA	[Hatched]																										
2) ACEPTACION AL CAMBIO	[Hatched]																										
3) RECHAZO A LA EMPRESA	[Hatched]																										
4) STATUS POR LA EMPRESA	[Hatched]																										
5) MOTIVACION	[Hatched]																										
6) TENDENCIA A LA INTEGRACION SOCIAL	[Hatched]																										
7) RESISTENCIA AL CAMBIO	[Hatched]																										
8) INTEGRACION POR DEPENDENCIA	[Hatched]																										

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA INTEGRACION
	5	10	15
1) INTEGRACION A LA EMPRESA	20	30	40
2) ACEPTACION AL CAMBIO	20	30	40
3) RECHAZO A LA EMPRESA	20	30	40
4) STATUS POR LA EMPRESA	20	30	40
5) MOTIVACION	20	30	40
6) TENDENCIA A LA INTEGRACION	20	30	40
7) RESISTENCIA AL CAMBIO	20	30	40
8) INTEGRACION POR DEPENDENCIA	20	30	40

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA INTEGRACION
	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150	
1) INTEGRACION A LA EMPRESA		
2) ACEPTACION AL CAMBIO		
3) RECHAZO A LA EMPRESA		
4) STATUS POR LA EMPRESA		
5) MOTIVACION		
6) TENDENCIA A LA INTEGRACION SOCIAL.		
7) RESISTENCIA AL CAMBIO		
8) integracion por dependencia		



CONCEPTO	DISTRIBUCION																	TENDENCIA																	
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85		90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170
1) COMUNICACION																																			
2) MOTIVACION																																			
3) TRABAJO EN EQUIPO																																			
4) RELACIONES HUMANAS																																			
5) SEGURIDAD																																			
6) INTEGRACION																																			

CONCEPTO	DISTRIBUCION																																							
	AREA	TENDENCIA																																						
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180				
1) COMUNICACION																																								
2) MOTIVACION																																								
3) TRABAJO EN EQUIPO																																								
4) RELACIONES HUMANAS																																								
5) SEGURIDAD																																								
6) INTEGRACION																																								

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION																TENDENCIA																			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80		85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175
1) COMUNICACION																																				
2) MOTIVACION																																				
3) TRABAJO EN EQUIPO																																				
4) RELACIONES HUMANAS																																				
5) SEGURIDAD																																				
6) INTEGRACION																																				

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION																	TENDENCIA																		
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180
1) COMUNICACION																																				
2) MOTIVACION																																				
3) TRABAJO EN EQUIPO																																				
4) RELACIONES HUMANAS																																				
5) SEGURIDAD																																				
6) INTEGRACION																																				

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION																		TENDENCIA																					
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90		95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180			
1) COMUNICACION																																								
2) MOTIVACION																																								
3) TRABAJO EN EQUIPO																																								
4) RELACIONES HUMANAS																																								
5) SEGURIDAD																																								
6) INTEGRACION																																								

-108-

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
			COMUNICACION
1) VERTICAL ASCENDENTE	5	10	15
2) INFORMACION OPORTUNA	15	20	25
3) COMUNICACION HORIZONTAL	20	25	30
4) VERTICAL ASCENDENTE	25	30	35
5) MANEJO DE INFORMACION	30	35	40
6) COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL	35	40	45
7) BARRERAS DE COMUNICACION	40	45	50

-395-

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
			COMUNICACION
	5	10	
	15	20	
	25	30	
	35	40	
	45	50	
	55	60	
	65	70	
	75	80	
	85	90	
	95	100	
	105	110	
	120	125	
	130	135	
	140	145	
	150		
1) VERTICAL DESCENDENTE			
2) INFORMACION OPORTUNA			
3) COMUNICACION HORIZONTAL			
4) VERTICAL ASCENDENTE			
5) MANEJO DE INFORMACION			
6) COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL			
7) BARRERAS DE COMUNICACION			

CONCEPTO	DISTRIBUCION		TENDENCIA
	AREA	COMUNICACION	
1) VERTICAL DESCENDENTE	5	10	15
2) INFORMACION OPORTUNA	20	25	30
3) COMUNICACION HORIZONTAL	35	40	45
4) VERTICAL ASCENDENTE	50	55	60
5) MANEJO DE INFORMACION	65	70	75
6) COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL	80	85	90
7) BARRERAS DE COMUNICACION	95	100	105
	110	115	120
	125	130	135
	140	145	150















CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
			COMUNICACION
			5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150
1) VERTICAL ASCEDENTE			
2) INFORMACION OPORTUNA			
3) COMUNICACION HORIZONTAL			
4) VERTICAL ASCEDENTE			
5) MANEJO DE INFORMACION			
6) COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL			
7) BARRERAS DE COMUNICACION			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION		TENDENCIA
			MOTIVACION
			-5 -10 -15 -20 -25 -30 -35 -40 -45 -50 -55 -60 -65 -70 -75 -80 -85 -90 -95 -100 -105 -110 -115 -120 -125 -130 -135 -140 -145 -150
1) RECONOCIMIENTO			
2) REALIZACION			
3) PROGRESO			
4) DESARROLLO			
5) PRESTACIONES			
6) INCENTIVO ECONOMICO			
7) SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
8) AUTOMOTIVACION			
9) TRASLACION			
10) COMPENSACION			
11) AGRESION DIRECTA			
12) REBELDIA			
13) REPRESION			
14) CREATIVIDAD			
15) STATUS			
16) DEPENDENCIA			


CONCEPTO	AREA	DISTRIBUCION	TENDENCIA
			MOTIVACION
			5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150
17) SACRIFICIO			
18) RESIGNACION			
19) RETOS			

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA MOTIVACION
17) SACRIFICIO	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150	
18) RESIGNACION		
19) RETOS		



CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA MOTIVACION
1) RECONOCIMIENTO		
2) REALIZACION		
3) PROGRESO		
4) DESARROLLO		
5) PRESTACIONES		
6) INCENTIVO ECONOMICO		
7) SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
8) AUTOMOTIVACION		
9) TRASLACION		
10) COMPENSACION		
11) AGRESION DIRECTA		
12) REBELDIA		
13) REPRESION		
14) CREATIVIDAD		
15) STATUS		
16) DEPENDENCIA		

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA
		MOTIVACION
17) SACRIFICIO	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 120 125 130 135 140 145 150	
18) RESIGNACION		
19) RETOS		

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION															TENDENCIA															
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	MOTIVACION
1) RECONOCIMIENTO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
2) REALIZACION	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
3) PROGRESO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
4) DESARROLLO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
5) PRESTACIONES	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
6) INCENTIVO ECONOMICO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
7) SEGURIDAD EN EL TRABAJO	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
8) AUTOMOTIVACION	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
9) TRASLACION	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
10) COMPENSACION	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
11) AGRESION DIRECTA	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
12) REBELDIA	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
13) REPRESION	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
14) CREATIVIDAD	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
15) STATUS	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	
16) DEPENDENCIA	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	

CONCEPTO	AREA <u>DISTRIBUCION</u>	TENDENCIA MOTIVACION
17) SACRIFICIO	5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150	
18) RESIGNACION		
19) RETOS		

CONCEPTO	AREA DISTRIBUCION	TENDENCIA MOTIVACION
1) RECONOCIMIENTO		
2) REALIZACION		
3) PROGRESO		
4) DESARROLLO		
5) PRESTACIONES		
6) INCENTIVO ECONOMICO		
7) SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
8) AUTOMOTIVACION		
9) TRASLACION		
10) COMPENSACION		
11) AGRESION DIRECTA		
12) REBELDIA		
13) REPRESION		
14) CREATIVIDAD		
15) STATUS		
16) DEPENDENCIA		

CONCEPTO	<u>AREA</u> <u>DISTRIBUCION</u>	TENDENCIA MOTIVACION
17) SACRIFICIO	5 -10 -15 -20 -25 -30 -35 -40 -45 -50 -55 -60 -65 -70 -75 -80 -85 -90 -95 -100 -105 -110 -115 -120 -125 -130 -135 -140 -145 -150	
18) RESIGNACION		
19) RETOS		

-340-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FALTA LAS PAGINAS

341

A

342

AREA DE DISTRIBUCION

TENDENCIA "0"

Se puede leer que el TRABAJO EN EQUIPO representa el principal desacuerdo de la gente, sintiéndose en segunda instancia desmotivada, para luego implicar sus molestias por su falta de seguridad e INTEGRACION hacia la empresa y en último término la falta de comunicación y relaciones humanas.

TENDENCIA "1"

En el "casi total desacuerdo" se manifiesta muy levemente la inconformidad hacia la comunicación y la INTEGRACION, señalando como problema inmediato la SEGURIDAD seguida de las RELACIONES HUMANAS, la MOTIVACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

TENDENCIA "2"

Se puede leer que existe más desacuerdo que acuerdo al señalar a la COMUNICACION como un problema, seguido de la MOTIVACION y confiriéndosele la misma importancia al TRABAJO EN EQUIPO y a la SEGURIDAD; para señalar después la INTEGRACION, recayendo por último en las RELACIONES HU-

TENDENCIA "3"

Puede leerse que existe más acuerdo que desa acuerdo al considerar que existe INTEGRACION ha--
cia la empresa apoyada por el trabajo en equipo,
y considerándose como aspecto siguiente la comu--
nicación para recaer finalmente y en la misma --
proporción en la motivación, seguridad y en las--
relaciones humanas.

TENDENCIA "4"

Puede leerse que existe un acuerdo casi to--
tal en el hecho de que la motivación existe apo--
yada por la integración de la empresa, conti----
nuando con la comunicación y dando paso después--
al trabajo en equipo y terminando en la misma --
oportunidad con relaciones humanas y seguridad.

TENDENCIA "5"

Se puede leer que hay un total de acuerdo ha--
cia el hecho de considerar a la motivación como--
el factor más importante, apoyado por la seguri--
dad, reforzado con la comunicación implicando la
integración y recayendo en la seguridad y las re--
laciones humanas.

SIGNIFICACION DE TENDENCIAS.

Podemos leer que más de un 25% soslaya la falta de TRABAJO EN EQUIPO y hasta un 20% determina - la carencia de MOTIVACION, y que un 25% está casi - de total acuerdo en que la MOTIVACION si existe y otro 23% señala que existe INTEGRACION hacia la empresa. Por otra parte hay un 33% que asegura totalmente la existencia de MOTIVACION. Así como un 32% que defiende la SEGURIDAD en la empresa y un - 29% que afirma la existencia de COMUNICACION.

Podemos también leer que en cuanto a COMUNICACION:

- Un 14% afirma que no existe.
- Un 10% se inclina a que no existe, pero duda.
- Un 15% considera que es mayor la falta de co municaci3n que la existencia de ésta.
- Un 13% señala que hay más comunicaci3n que - falta de la misma.
- Un 17% señala que existe, pero duda.
- Un 29% afirma que existe.

MOTIVACION.

Podemos también leer que en cuanto a MOTIVACION:

- Hay un 20% que la niega.
- Hay un 11% que la niega pero duda.

- Hay un 12% que es mayor la falta de motivación.
- Hay un 10% que señala que hay más motivación que falta de la misma.
- Hay un 25% que la afirma pero duda.
- Hay un 32% que asegura su existencia.

TRABAJO EN EQUIPO.

Podemos también leer que en cuanto a continuación:

- Hay un 27% que lo niega.
- Hay un 5% que lo niega pero duda.
- Hay un 9% que es mayor la falta de trabajo en equipo que la existencia de éste.
- Hay un 17% que hay más trabajo en equipo que la falta de éste.
- Hay un 14% que lo afirma pero duda.
- Hay un 22% que lo afirma.

RELACIONES HUMANAS

Se puede leer que en cuanto a Relaciones Humanas:

- Hay un 14% que lo niega.
- Hay un 6% que la niega pero duda.
- Hay un 7% que es mayor la falta de Relaciones Humanas que la existencia.

- Hay un 9% que hay más Relaciones Humanas que la falta de ésta.
- Hay un 12% que la afirma pero duda.
- Hay un 21% que las afirma.

SEGURIDAD.

Se puede leer que en cuanto a Seguridad:

- Hay un 15% que la niega.
- Hay un 9% que la niega pero duda.
- Hay un 10% que es mayor la falta de existencia de la misma.
- Hay un 10% que hay más seguridad que la falta de ésta.
- Hay un 13% que la afirma pero duda.
- Hay un 30% que la afirma.

INTEGRACION.

Se puede leer que en cuanto a Integración:

- Hay un 15% que la niega.
- Hay un 11% que la niega pero duda.
- Hay un 9% que es más la integración que la falta de ésta.
- Hay un 17% que hay más existencia, que la falta de ésta.
- Hay un 22% que lo afirma pero duda.
- Hay un 23% que lo afirma.

INDICADORES POR PARAMETROS DE MEDICION.

La mayor negación se manifiesta en el Trabajo en Equipo 27%.

La negación con duda más significativa es en Motivación e Integración con un 11%.

Se considera mayor la falta de, que la existencia de Comunicación con un 15%.

La afirmación de que la carencia de, que la existencia de: en Trabajo en Equipo e Integración con un 17%.

La afirmación con duda más significativa es en Motivación con un 25%.

La mayor afirmación que se manifiesta es en Motivación con un 32%.

LOS CONCEPTOS MEDIDOS MAS RELEVANTES DENTRO DE LA TENDENCIA DE DESACUERDO SON:

1. Trabajo en equipo.
2. Motivación e integración.
3. Comunicación.

LOS CONCEPTOS MEDIDOS MAS RELEVANTES DENTRO DE LA TENDENCIA AL ACUERDO SON:

1. Motivación.
2. Trabajo en equipo e integración

OBSERVACION.

El trabajo en equipo como negación absoluta en la tendencia "O" supera en % a las tendencias - 3, 4 y 5.

El mayor % del desacuerdo es 27%.

El mayor % del acuerdo es 32%.

Considerando que el 100% representa la manifestación total de una problemática, las actitudes de negar o afirmar de los encuestados a través de sus respuestas no definen en ningún caso una postura - preferencial hacia los conceptos medidos.

Oo anterior implica que existe un 68% de NO -- AFIRMACION y un 73% de NO NEGACION, respecto a lo que ocurre en: comunicación, motivación, trabajo en equipo, relaciones humanas, seguridad e integración.

TENDENCIA AL DESACUERDO/TENDENCIA AL ACUERDO

		DIFERENCIA	
COMUNICACION	39%	20%	59%
MOTIVACION	43%	23%	67%
TRABAJO EN EQUIPO	41%	12%	53%
RELACIONES HUMANAS	27%	15%	47%
SEGURIDAD	34%	19%	53%
INTEGRACION	35%	27%	62%

PRIORIDADES AL DESACUERDO Y PRIORIDADES AL ACUERDO

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Motivación 43% | 1. Motivación 67% |
| 2. Trabajo en Equipo 41% | 2. Integración 62% |
| 3. Comunicación 39% | 3. Comunicación 59% |
| 4. Integración 35% | 4. Trabajo en equipo y
seguridad 53% |
| 5. Seguridad 34% | 5. Relaciones Humanas 42% |
| 6. Relaciones Humanas 27% | |

Lo que es más importante para el ACUERDO es lo más importante para el DESACUERDO: MOTIVACION lo - que el ACUERDO marca como su segunda prioridad: La integración, el DESACUERDO la cuestiona con la falta de trabajo en equipo. tanto ACUERDO como DESACUERDO establecen en su tercer prioridad la COMUNICACION. Como prioridad consecuente el ACUERDO describe al trabajo en equipo y la SEGURIDAD, contradiéndolos DESACUERDO con la falta de integra---ción y seguridad. Como última prioridad ACUERDO Y DESACUERDO coinciden en las relaciones humanas.

Siendo mayor la tendencia al acuerdo que al desacuerdo las diferencias son: en

1. Motivación 23%
2. Integración 27%
3. Comunicación 20%
4. Trabajo en equipo 12%

5. Seguridad 19%
6. Relaciones Humanas 15%

Observando que la mayor diferencia es de un 27%.

POR LO QUE PODRIAMOS INFERIR QUE:

1. Existe lo que parece ser un antagonismo entre quienes tienden al acuerdo y al -- desacuerdo.
2. Aún y cuando prevalece la tendencial -- acuerdo, las diferencias en porcentajes son mínimas.
3. De lo anterior, puede desprenderse una -- posible inestabilidad en la problemática detectada en el área de distribución.
4. En principio refleja con división de opi -- niones.
5. No existe ninguna tendencia suficiente-- mente representativa que vaya más allá -- de un 50%
6. La indefinición representada en las res-- puestas de los encuestados va del 68% al 73%.
7. Puede interpretarse en una primera ins-- tancia como el elemento más representati

vo de la contradicción el que se señale a la motivación, como lo más positivo - y lo más negativo al mismo tiempo.

8. Resulta también muy significativo que - se señale a la integración como una segunda prioridad en lo positivo y que se cuestione sin embargo con la carencia - de trabajo en equipo.

"CONCLUSIONES DE LA PROBLEMÁTICA REAL DE LA EMPRESA"

- 1.1 La gente ve más aspectos positivos que negativos en la empresa.
- 1.2 Los porcentajes con los encuestados afirman -- o niegan la existencia de problemas. No son - relevantes.
- 1.3 Lo que resulta más relevante son los porcentajes ausentes. Esto significa que lo no respondido ni a favor ni en contra representa lo que el personal no pudo definir.
- 1.4 Lo no definible es un común denominador de todo el estudio y se traduce en un importante -- factor de análisis dentro de nuestras conclusiones.
- 1.5 Por otra parte existen muchas contradicciones - entre quienes están de acuerdo y quienes están

en desacuerdo sobre los diferentes problemas planteados en la encuesta.

- 1.6 Pues aunque " lo que se da por bueno " supera a lo "que se da por malo", las diferencias en porcentajes son poco significativas.
- 1.7 La división de opiniones abarca a todos -- los niveles jerárquicos y a todas las áreas laborales de la organización
- 1.8 Encontramos también que en casi todos los departamentos surgen problemas de desmotivación, desintegración, inseguridad y relaciones humanas inconsistentes.
- 1.9 Pero dentro de cada departamento la problemática se da de manera diferente.
- 1.10 En distribución aparecen conflictos internos de los que intensifican la contradicción, reflejándose una lucha personal, que oscila entre la aceptación y las inconformidades.
- 1.11 La planta surge como un elemento aislado y desmotivado dentro de la organización.
- 1.12 En Contabilidad su punto más crítico es la desmotivación.

- 1.13 En ventas, también se encuentra desmotivado y resulta relevante que siendo un departamento de ventas, tienda a rechazar los retos y que se perciba desintegrado a la empresa con una manifestación de rebeldía.
- 1.14 En administración planta, también prevalece la desmotivación.
- 1.15 El departamento administrativo muestra dos características: Desintegración y necesidad de mejorar las relaciones humanas.
- 1.16 El nivel gerencial por su parte destaca la carencia de un organigrama institucional de finido, así como la ausencia de una cultura de empresa, dada a través de manuales en los que manifiesta la filosofía de la empresa, políticas y procedimientos de la organización.
- 1.17 Dentro del mismo nivel gerencial hay otros aspectos notorios: La dificultad para definir la imagen interna y externa de la compañía, así como las diferencias entre el estilo de liderazgo que cada gerente cree tener y el que debería de aplicar conforme a las exigencias de la empresa.

1.18 También a los gerentes y jefes les es difícil precisar cuales son los objetivos de la empresa y los de su departamento y de la misma manera que el resto del personal caen en contradicciones en cuanto a su forma de percibir problemas de comunicación, motivación, resistencia al cambio, etc.

1.19 A las conclusiones anteriores debemos -- agregar que, la presencia de una bicultu-
ra mexicana-japonesa, se traduce en dos --
líneas diferentes de pensar y de sentir.

De tal manera que, conforme a las conclusiones-
ya expuestas, podemos interpretar y deducir --
que...

2.1 La problemática detectada presenta y ofrece múltiples opciones de solución.

2.2 El personal de la empresa no se define su
ficientemente en p-o ni en contra de la -
misma, porque la empresa no está suficien-
temente definida en su filosofía adminis-
trativa, políticas, procedimientos, obje-
tivos y programas de acción.

2.3 La falta de definición trae como conse-
cuencia que cada gerente defina y norme -

por su cuenta su interpretación personal de la empresa, virtutiéndola a su estilo - de liderazgo dentro de sus áreas de responsabilidad y afectando con ello el comportamiento de su personal.

- 2.4 El que cada gerente defina e interprete a su manera la filosofía administrativa de la empresa, refuerza la separatividad entre departamentos en deterioro de la - comunicación interdepartamental.
- 2.5 Al no precisarse con claridad una línea-emocional y de pensamiento de la empresa, el personal estará reaccionando conforme al nivel de sensibilización, que a través de su antigüedad y/o de sus compañeros y jefes haya logrado de obtener para com--- prender a su compañía.
- 2.6 Si ya de por sí resulta difícil sensibilizarse a una empresa aún y cuando posea -- una cultura organizacional definida, en - el caso de ésta empresa, el problema se - agrava porque se trata de una cultura -- oriental trasladada al trabajo del comportamiento de los mexicanos.
- 2.7 En este punto donde las barreras de comu-

nicación hacen acto de presencia en sus distintas fases de lenguaje, semánticas, psicológicas y jerárquicas, de tal suerte, que cuando los japoneses transmiten - sus órdenes, deben de utilizar como filtros a los mexicanos más sensibilizados - para entenderlos.

- 2.8 El empleado promedio de la empresa puede tender a percibir como ente meramente mecanizado, que forma parte de un engranaje productivo, pero carente de presencia firme y humana dentro de la empresa.
- 2.9 Al no contar con un enfoque definido hacia las personas, se explican los problemas de desmotivación, inseguridad, desintegración y falta de relaciones humanas - que se detectaron en el estudio.
- 2.10 Desde luego que los problemas responden a diferentes grados y variaciones, conforme a su estricta relación con el área laboral donde se detectaron, debiéndose entender y atender por separado.
- 2.11 Y como otro de los elementos significativos de nuestra conclusión, es la contradicción por división de opiniones, más - que complicar la problemática de la em--

presa, refuerza su punto más trascendente que es la indefinición.

2.12 De cualquier forma cuando se opina, la -- gente siempre asume actitudes en pro ó en contra de la empresa y su propia capaci-- dad crítica, se incrementa en la medida - en que no obtenga información clara, con-- creta y oportuna.

2.13 Podemos destacar entonces como síntesis - de nuestro trabajo de "DETECCION DE NECESIDADES", que la indefinición organizacio-- nal de la empresa, reforzada por la bicultu-- ra japonesa-mexicana, trae como conse-- cuencia la división de tendencias en la - forma de pensar y sentir de la persona, - teniendo como efecto diferentes grados' de problemática conforme al clima de trabajo y organización que se da en las diferen-- tes áreas y departamentos, y en donde mucho tiene que ver los estilos de lideraz-- go.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES FUNDAMENTALES:

- 1) Redactar y definir la cultura organizacional.
- 2) Diseñar y aplicar la infraestructura de recursos humanos.
- 3) Planear e implementar el programa de capacitación.

RECOMENDACIONES ESPECIFICAS:

- 1) Diseñar y difundir el organigrama institucional de la empresa.
- 2) Redactar y difundir los objetivos organizacionales de cada área, departamento y de puestos.
- 3) Redactar y difundir la filosofía administrativa de la empresa.
- 4) Redactar y aplicar los manuales de políticas y procedimientos para toda la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFRAESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS

- 1) Estructurar y aplicar el programa de inducción.
- 2) Estructurar y aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal, diseñando las baterías de pruebas psicológicas y el reforzamiento de técnicas de entrevista.
- 3) Realizar, administrar y aplicar el inventario de recursos humanos (Anexo No. 5).
- 4) Realizar análisis, perfiles y descripciones de puestos (Anexo No. 6).
- 5) Revalorar e implementar el nuevo sistema de evaluación de puestos.
- 6) Realizar un programa de convivencia y de actividades deportivas y culturales para el personal.
- 7) Publicar un Boletín íntegro que estimule e informe a los empleados.
- 8) Organizar y ofrecer un servicio de biblioteca.

PLAN GLOBAL DE CAPACITACION Y SU RELACION
ESTRATEGICA

ESTRATEGIA 1: Por niveles jerárquicos:

GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE MERCADO TECNIA	GERENTE AD MINISTRATIVO
-------------------	------------------------------	----------------------------

ESTRATEGIA 2: Por interrelación de niveles:

GTE. DE VENTAS	GTE.DE MERCADOTECNIA	GTE.DE ADMINIS TRACION.
JEFE DE VENTAS	JEFE DE MERCADOTECNIA	JEFE DE ADMINIS TRACION

ESTRATEGIA 3: Por Departamentos:

GERENTES
JEFES
SUPERVISORES
OPERATIVOS

ESTRATEGIA 4: Por grupos especiales:

- 1) Personal femenino de la empresa.
- 2) Por zonificación de los grupos
foráneos:

OBJETIVOS, POLITICAS, APLICACION, COORDINACION
DE CURSOS Y SEMINARIOS.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA:

El objetivo general o propósito indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas - en forma general, como resultado del programa. Si no existen objetivos específicos en el documento, - por lo breve del programa, se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos: - 1) Conducta inicial esperada; 2) las condiciones en que se desarrollará; y 3) el nivel mínimo de - efectividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

De acuerdo al objetivo general planteado, los - específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como re-- sultado de la aplicación de los cursos.

POLITICAS:

Las políticas dentro de un programa de capaci- tación, son las normas generales a seguir en el de sarrollo de la función de capacitación. Su deter-

minación correcta evitará problemas potenciales tanto del área usuaria, como con los participantes; establecerá el compromiso de respetar ciertas reglas del juego.

POLITICAS DEL PROGRAMA:

1. El programa de capacitación estará sujeto a prioridades detectadas en el Departamento de Capacitación.
2. La contratación de instructores quedará a cargo del Departamento de Capacitación.
3. El Departamento de Capacitación dotará de todos los elementos didácticos y materiales para la ejecución del curso.
4. El Departamento de Capacitación nombrará a un responsable para coordinar y programar, conjuntamente los cursos.
5. El área usuaria vigilará la asistencia y -- puntualidad de los capacitandos a los cursos.
6. Las evaluaciones serán de tipo confidencial y para fines exclusivos de capacitación.

ALTERNATIVAS PARA LA SELECCION DE INSTRUCTORES:

- A) Determinar los cursos que deben ser impartidos por instructores externos, considerando:

- Las características del enfoque.
- La amplia capacidad del instructor.
- Su comprobada especialización para el manejo de dicho enfoque.
- Sus honorarios profesionales por hora.

B) Para determinar instructores internos, deberemos de considerar:

- Su puesto y nivel jerárquico de la empresa.
- Su antigüedad en la misma.
- Su experiencia en conocimientos.
- Si ha tenido experiencia como instructor.
- Su capacidad de expresión.
- Su disponibilidad en cuanto a tiempo y actitud.

ALTERNATIVAS PARA LA SELECCION DE INSTALACIONES:

- Instalaciones en despachos de capacitación.
- Instalaciones en hoteles.
- Instalaciones en escuelas.
- Instalaciones en asociaciones.

PARA LA CONTRATACION Y USO DE CUALQUIER INSTALACION, DEBERAN DE TOMARSE EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Número de personas a capacitar.

- Características del salón en cuanto espacio, clima, ruidos externos, servicio de café y galletas.

PARA LA APLICACION DE LOS PROGRAMAS DESCRITOS, SE TOMARA EN CUENTA:

- A) Número de eventos por programas.
- B) Días y horarios más adecuados, conforme a las características de los capacitandos.
- C) En los cursos de alta Dirección y Jefatura y de acuerdo a la importancia del enfoque a trazar, se recomienda la contratación de instalaciones foráneas.
- D) Referir el programa de capacitación en -- cuanto a fechas, días festivos, puentes, etc.
- E) Referir el programa de capacitación de acuerdo a las cargas de trabajo.
- F) Conforme a lo anterior se establecerá:
 1. Fechas de los cursos y títulos.
 2. Instructores para cada evento.
 3. Horarios y lugares donde se verificarán.
 4. Participantes.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE ACUERDO
A LAS NECESIDADES DETECTADAS

1. PROGRAMA DE INDUCCION

Una vez contratada la persona a cubrir una vacante, ingresará al programa de inducción; que es una etapa en la cual se va a adaptar al nuevo empleado a la empresa; a su nuevo ambiente de trabajo; a sus nuevos compañeros; a sus nuevas obligaciones y derechos; a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo éste proceso, el programa de inducción, contendrá los siguientes aspectos:

1. CONFERENCIA.- Que consistirá en dar información de una manera general, datos acerca de la empresa, el giro de los servicios y productos que proporciona la misma.
2. PRESENTACION AUDIOVISUAL.- "Quién es la Empresa".
3. Visita a las oficinas, planta, (según el puesto.
4. Se presentará al nuevo empleado al personal, a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

**FALTA
PAGINA**

367

TECNICAS DE VENTA I

DIRIGIDO A: TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HAN SE
LECCIONADO A LAS VENTAS COMO UNA -
CARRERA PROFESIONAL Y A LAS QUE AC
TUANDO DENTRO DE PROFESION DESEEN-
INCORPORAR NUEVAS TECNICAS Y CONO-
CIMIENTOS PARA ALCANZAR UNA MAYOR-
EFECTIVIDAD.

OBJETIVO

Integrar nuevos conocimientos y técnicas a la actividad profesional de los vendedores, -- que les permita hacer frente a los retos que presenta el mercado de sus productos y servicios.

TEMARIO

- 1) LA ENTREVISTA PROFESIONAL EN LAS VENTAS.
- 2) RENUNCIA A LOS MALOS HABITOS.
- 3) EN ENTREVISTADOR PROFESIONAL Y LA INTERACCION.
- 4) TEORIA DE LA ENTREVISTA EN LAS VENTAS.
- 5) TEORIA SICOANALITICA EN LA VENTA.
- 6) LA PLANEACION DE LA ENTREVISTA DE VENTAS.

- 7) LAS SIETE ETAPAS DE LA ENTREVISTA
- 8) EL MANEJO DE OBJECIONES EN LA ENTREVISTA.
- 9) LA COMUNICACION ORAL
- 10) EL ESCUCHAR.
- 11) LA VOZ.

DURACION: 25 HORAS

COSTO: \$ 120,000.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MERCADOTECNIA I

DIRIGIDO A: ASISTENTES.

OBJETIVO

Que los participantes estudien e implementen su trabajo, los procesos, técnicas y criterios de evaluación de la mercadotecnia moderna, - identificando plenamente el ambiente técnico de - comercialización que rodea a la venta de sus productos y servicios, que abarca desde la planeación del producto hasta su disposición por el consumidor.

TEMARIO

- 1) CONCEPTO DE MERCADOTECNIA
- 2) MEDIO AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA
- 3) SEGUIMIENTO DEL MERCADO
- 4) COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
- 5) INVESTIGACION DE MERCADOS
- 6) CONCEPTO DEL PRODUCTO
- 7) CONCEPTO DEL PRECIO
- 8) CONCEPTO DE DISTRIBUCION
- 9) CONCEPTO DE PROMOCION
- 10) PLAN COMERCIAL
- 11) PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR INVESTIGACION DE MERCADOS

- 12) SISTEMAS DE INFORMACION Y MERCADOTEC
NIA
- 13) INVESTIGACION DE MERCADOS
- 14) PLANEACION Y REALIZACION DEL ESTUDIO
- 15) ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS
- 16) INVESTIGACION CUALITATIVA Y CUANTITA-
TIVA

DURECION: 25 HORAS

COSTO \$ 135,000.00

FORMACION DE INSTRUCTORES

DIRIGIDO A: GERENTES, JEFES DE DEPARTAMENTO, DE SECCION DE OFICINA, ASI COMO SUPERVISORES.

OBJETIVO

Crear especialistas en la empresa y reducir los costos de instrucción.

TEMARIO

- 1) EL INSTRUCTOR
 - Su importancia
 - Su organización para enseñar
 - Sus recursos para el manejo de grupos
 - El método de los 4 pasos.

- 2) LA PARTICIPACION Y MODERACION DEL GRUPO A TRAVES DE TECNICAS DE INTERROGACION
 - Preguntas en base a dirección.
 - Preguntas en base a su clase
 - Preguntas para escuchar y obtener información del grupo
 - Técnicas para escuchar preguntando

- 3) ACCIONES PRACTICAS PARA MODELAR Y CONTROLAR EL GRUPO
 - Tipos de grupo
 - El manejo del instructor en cada caso

4) TECNICAS PARA LA REALIZACION DE LA ENSEÑANZA

- Conceptos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje

- Técnicas de participación grupal

a) TECNICAS EXPOSITIVAS.- Conferencia técnica.

Conferencia Informal.

Foro

Simposio

b) TECNICAS INTERROGATIVAS.

Diálogo

Panel

Entrevista

c) TECNICAS INTERACTIVAS

Mesa Redonda

Corrido

d) TECNICAS Y MEDIOS AUDIOVISUALES

Transparencias

Retroproyector

Proyectados

Películas

No proyectados

Pizarrón

Franelógrafo

Pizarrón magnético

Modelos

Objetos

Muestras

Rotafolios

Cartulinas

- 5) EVALUACION FINAL Y PRESENTACION DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACION AUDIOVISUAL-
QUE INCLUYA LAS TECNICAS IMPARTIDAS.

DURACION: 30 HORAS
COSTO: \$ 160,000.00

LA SECRETARIA ASISTENTE PROFESIONAL

OBJETIVO DEL CURSO

Dar las guías, técnicas y procesos para ubicar a la secretaria como una profesional que tendrá la misión de otorgar una asesoría administrativa de su Jefe.

DESPUES DEL CURSO

1. Podrá utilizar una secuencia lógica en la planeación y desarrollo de su trabajo.
2. Serán capaces de orientar sus esfuerzos y trabajos hacia los objetivos de su Jefe.
3. Desarrollarán e implementarán técnicas para mejorar las relaciones humanas y trato hacia los demás.
4. Podrán desarrollar el sentido de anticipación, urgencia y control sobre los asuntos.
5. Estarán en condiciones de identificar las diferentes situaciones que su Jefe afronta, pudiendo adaptarse y ubicarse para dar un soporte eficaz.
6. Ampliarán y utilizarán un repertorio de filosofías, estrategias y herramientas para su eficiente soporte.

7. Podrán racionalizar el proceso de toma de decisiones inherente a su actividad.

TEMARIO

- 1) EL TRABAJO SECRETARIAL COMO UNA PROFESION
- 2) LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
- 3) TEORIA DE LAS COMUNICACIONES
- 4) LA PERSONALIDAD Y LAS RELACIONES HUMANAS
- 5) ESTRATEGIAS DE LA SECRETARIA PROFESIONAL
- 6) HERRAMIENTAS DE LA SECRETARIA PROFESIONAL
- 7) ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
- 8) LOS EJECUTIVOS
- 9) JEFE Y SECRETARIA LOS MISMOS OBJETIVOS
- 10) PERFIL DE LA SECRETARIA
- 11) AUTO - DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

DURACION: 20 HORAS

COSTO: \$ 120,000.00

EFFECTIVIDAD DE DIRECCION

DIRIGIDO A: GERENTES Y DIRECTORES.

OBJETIVOS

1. Dar las guías para incrementar la efectividad y habilidades gerenciales en función a la obtención de resultados.
2. Implementar un sistema de evaluación y auto diagnóstico de los estilos gerenciales en función de las situaciones diversas.
3. Proporcionar las técnicas y herramientas para diagnosticar el ambiente organizativo.

TEMARIO

- 1) CONCEPTOS BASICOS
- 2) LA SITUACION
- 3) ESTILOS
- 4) EL DIAGNOSTICO DEL ESTILO GERENCIAL
- 5) REPERTORIO DE ESTILOS
- 6) EFECTIVIDAD GERENCIAL
- 7) EFECTIVIDAD ORGANIZADORA
- 8) LAS HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNOSTICO
- 9) LA LEGISLACION ADMINISTRATIVA
- 10) DESARROLLO DE HABILIDADES

DURACION: 30 HORAS

COSTO: \$ 120,000.00

MOTIVACION Y METAS

OBJETIVO

Concientizar a los participantes en cuales y cuantos son los problemas que se oponen a su motivación y al logro de sus metas. Proporcionándoles contraparte de lo anterior los conocimientos para superarse.

TEMARIO

- I. DEFINICION DE METAS Y MOTIVOS
- II. NECESIDADES VS. EXPECTATIVAS
- III. LA PIRAMIDE DE MASLOW Y LOS 7 MOTIVADORES BASICOS
- IV. PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION Y DE LAS FRUSTRACIONES
- V. PSICOLOGIA DE LA DEPENDENCIA Y DE SU OBSTACULIZACION HACIA LAS METAS
- VI. ANALISIS DE LAS METAS Y DE SU CONFUSION - CON DESEOS, ANHELOS E IDEALES
- VII. NO HAY MOTIVOS SIN METAS, NI METAS SIN MOTIVOS

DURACION: 16 HORAS

COSTO: \$ 98,000.00

TECNICAS PROFESIONALES DE VENTAS II

DIRIGIDO A: VENEDORES.

OBJETIVO

Elevar el potencial de efectividad del vendedor en el campo, al enfrentarse en el campo, al enfrentarse con el prospecto, con el servicio al --- cliente y al distinguirse por su profesionalismo -- con las fuerzas de ventas de la competencia.

TEMARIO

- 1) VENTAS, EL CAMINO HACIA EL EXITO
- 2) EL VENDEDOR PROFESIONAL
- 3) EL PROCESO DE LA CUENTA
- 4) LOCALIZACION DE LOS MEJORES PROSPECTOS
- 5) COMO ESTABLECER CONTACTO CON LOS PROSPECTOS
- 6) COMO DESPERTAR INTERES EN EL PROSPECTO
- 7) OBTENIENDO LA PREFERENCIA DEL PROSPECTO POR LOS PRODUCTOS
- 8) COMO SOLICITAR EL PEDIDO
- 9) EL CIERRE DE LA CUENTA
- 10) LA REPETICION DE LAS VENTAS

DURACION: 30 HORAS

COSTO: \$ 120,000.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL COBRADOR PROFESIONAL

DIRIGIDO A: COBRADORES, JEFES Y ENCARGADOS DE COBRADORES, AUXILIARES Y JEFES DE DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, AGENTES DE VENTAS, COBRADORES.

OBJETIVO

Crear y mantener un ciclo económico de recuperación adecuado a nuestros intereses.

TEMARIO

- QUIEN ES EL COBRADOR
- UBICACION DEL COBRADOR EN LA EMPRESA
- DIFERENTES TIPOS DE DOCUMENTOS A COBRAR
- EL COBRADOR EN ACCION
- JERARQUIA DE COBRADORES Y SU IMPORTANCIA
- EL COBRADOR CONVERTIDO EN GESTOR
- IMPORTANCIA DE LA ACTITUD DEL COBRADOR ANTE EL CLIENTE
- EL COBRADOR ANTE EL CLIENTE CONSUMIDOR
- EL COBRADOR ANTE EL CLIENTE DISTRIBUIDOR
- COBRADOR VIAJERO
- EL COBRADOR FORANEO CORRESPONSAL
- EL COBRADOR A DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO
- TECNICAS DE LA COBRANZA PERSONAL

- ALGUNOS CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DE ADMINISTRACION
- ALGUNOS CONOCIMIENTOS BASICOS DE COBRANZA LEGAL
- LA PROYECCION DE UN BUEN COBRADOR

DURACION: 15 HORAS

COSTO: \$ 10,000.00 + I.V.A. POR PARTICIPANTE

ORGANIZACION DE ALMACENES Y CONTROL DE
INVENTARIOS

DIRIGIDO A: Este evento de capacitación está especial / diseñado para toda aquella persona involucrada directamente o indirectamente con la función de almacenes.

OBJETIVO

Establecer la importancia del almacén a nivel empresarial, y cómo se organizan y dirigen éstos, a fin de cumplir con su función adecuadamente.

TEMARIO

- 1) ADMINISTRACION BASICA
- 2) PLANEACION
- 3) DISTRIBUCION RACIONAL DEL TRABAJO
- 4) MEDICION DEL TRABAJO
- 5) ACTUALIZACION DE LOS METODOS MAS MODERNOS DE EQUIPO
- 6) REQUISITOS Y MEDIOS DE COMUNICACION
- 7) PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO
- 8) LA TOMA DE INVENTARIO
- 9) ORGANIZACION Y CONTROL DE INVENTARIOS
- 10) ELEMENTOS DE ESTADISTICA
- 11) METODOS CUANTITATIVOS PARA LOTES OPTIMOS DE COMPRA

- 12) LOTE OPTIMO DE COMPRA
- 13) LOTE ECONOMICO DE PRODUCCION
- 14) EL PUNTO DE REORDEN
- 15) CALCULO DE RESERVA DE EXISTENCIAS
- 16) CONTROL DE EXISTENCIAS

DURACION: 30 HORAS

COSTO: \$ 12,000.00 POR PERSONA

COMUNICACION Y ACTITUDES

DIRIGIDO A: JEFES.

OBJETIVO

Proporcionar a los participantes una visión general del proceso de la comunicación y su estrecha relación con las actitudes humanas, así como sus efectos dentro de la empresa.

TEMARIO

- I. DEFINICION DE CONCEPTOS
- II. PRINCIPIOS BASICOS DE COMUNICACION
- III. LA ACTITUD COMO ELEMENTO COMUNICADOR
- IV. VENTA JOHRI
- V. FUNDAMENTOS DE LA PERCEPCION
- VI. LENGUAJE CORPORAL
- VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DURACION: 16 HORAS

COSTO: \$ 98,000.00

COMPRAS EN PERIODOS INFLACIONARIOS

DIRIGIDO A: JEFE y/o ASISTENTE DE COMPRAS

OBJETIVO

Saber tomar la decisión de cuál será el crédito más conveniente, cuales deben ser las existencias, cuanto deben comprar y a que plazo.

TEMARIO

- 1) LA FUNCION DE COMPRAS
- 2) LA NEGOCIACION DE LA COMPRA
- 3) LA COMPRA DE LA CALIDAD ADECUADA
- 4) LA COMPRA EN EL MOMENTO ADECUADO
- 5) ASPECTOS FINANCIEROS
- 6) LA COMPRA DE LA CANTIDAD ADECUADA
- 7) LA COMPRA DEL PRECIO ADECUADO
- 8) LA COMPRA AL PROVEEDOR ADECUADO

DURACION: 24 HORAS

COSTO: \$ 12,000.00 POR PARTICIPANTE

CONTROL DE COSTO EN EL SERVICIO DE ALIMENTACION

DIRIGIDO A: DON DON 88

OBJETIVO

Instruir al personal sobre la importancia de tener un buen control de alimentos y por otra parte - concientizar al personal sobre la importancia que tiene la higiene personal.

TEMARIO

- CALIDAD Y COMPOSICION DE ALIMENTOS
- CONTROL DE ALMACENES
- ALMACENAMIENTO
- HIGIENE DE LOS ALIMENTOS
- HIGIENE PERSONAL
- ATENCION AL CLIENTE
- COMO PONER Y SERVIR UNA MESA
- TRABAJO EN EQUIPO

DURACION: 16 HORAS

COSTO \$ 10,000.00 POR MODULO

ANALISIS TRANSACCIONAL

DIRIGIDO A: GERENTES

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar las guías, programas y procesos de la técnica de análisis transaccional para su implementación y aplicación, desarrollando habilidades para el conocimiento de sí mismo y el poder de realización con los demás.

TEMARIO

- 1) MARCO CONCEPTUAL
- 2) INTRODUCCION AL ANALISIS TRANSACCIONAL
- 3) GANADORES Y PERDEDORES
- 4) TRANSACCION
- 4) ANALISIS ESTRUCTURAL
- 5) ANALISIS TRANSACCIONAL
- 7) ANALISIS DE JUEGOS PSICOLOGICOS
- 8) ANALISIS DE ARGUMENTO
- 9) CONCLUSIONES Y EVALUACIONES

DURACION: 16 HORAS

COSTO \$ 120,000.00

DIRECCION DE MANDOS INTERMEDIOS

DIRIGIDO A: JEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERVISORES,
PERSONAL SUJETO A DESARROLLO.

OBJETIVOS

- 1) Promover en los participantes conciencia de los distintos tipos de sus personalidades.
- 2) Proporcionar una idea clara de lo que significa ser supervisor y sus implicaciones.
- 3) Experimentar situaciones que estimulen el auto-desarrollo, el auto-conocimiento y el entendimiento de las personas que lo reportan.
- 4) Analizar los estilos de liderazgo y un efecto en los resultados.
- 5) Revisar y utilizar el proceso de comunicación.
- 6) Proporcionar herramientas para el diagnóstico de objetivos, estructura de organización, sistemas, métodos y procedimientos, así como la estimación de recursos humanos.

TEMARIO

- 1) CONCEPTO DEL LIDER EFECTIVO.
- 2) TEORIA X y Y DE MCGREGOR MIS SUPOSICIONES.
- 3) PROCESO RACIONAL PARA FIJAR OBJETIVOS
- 4) LA SUPERVISION, ANTECEDENTES, DEFINICIONES, PRINCIPIOS, FUNCIONES, UBICACIONES Y METAS.
- 5) GRID GERENCIAL DESEÑADO PARA LOS SUPERVISORES
- 6) ORIENTACIONES
- 7) PLANEACION DE UN PROYECTO, CASO PRACTICO
- 8) MATRIZ DE PROCESAMIENTO DE INFORMACION
- 9) TOMA DE DECISIONES
- 10) EL CAMBIO
- 11) DATOS DE ESTILOS GERENCIALES
- 12) TEORIA: ESTILOS DE DIRECCION
- IDENTIFICACION DE ESTILOS BASICOS Y EFECTIVOS
- 13) SICOANALISIS Y TEORIA BICOANALITICA
- 14) TRABAJO EN EQUIPO

DURACION: 30 HORAS

COSTO \$ 120,000.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 390 -

INTEGRACION Y TRABAJO EN EQUIPO

DIRIGIDO A: DISTRIBUCION

OBJETIVO

Concientizar a los participantes en cuales y cuantos son los problemas cuando no existe una integracion en el trabajo.

TEMARIO

- I. EL EGOISMO Y LA INTERRELACION HUMANA
- II. LOS GRUPOS Y SU PSICOLOGIA SOCIAL
- III. SIGNIFICADO Y OPERATIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO
- IV. LA INTEGRACION COMO RESULTANTE DE METAS
- V. EL CLIMA DE TRABAJO Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

DURACION: 16 HORAS

COSTO: \$ 98,000.00

PRIMEROS AUXILIOS

DURACION: 17 HORAS

- TEORICO PRACTICO

- \$ 20,000.00 POR PERSONA

RELACIONES HUMANAS

DIRIGIDO A: JEFES DE DEPARTAMENTO

OBJETIVO GENERAL

Ordenar la conducta individual, al estudiar los fenómenos de interacción social en el -- trabajo, analizando las causas, acontecimientos y con-- secuencias de las diversas actividades humanas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar su contexto laboral al co-- nocer el significado y la importancia de trabajo.
2. Racionalizar sus conductas en el tra-- bajo con una adecuada interrelación-- con los grupos laborales.
3. Establecer una adecuada comunicación-- entre los grupos laborales, coadyuvan-- do a los cambios que se originen con-- base a las necesidades en la organiza-- ción.

TEMARIO:

- I UBICACION EN EL CONTEXTO LABORAL
Importancia del trabajo
Significado del trabajo
La empresa y el trabajo / significa-- do de la supervisión.

II EL TRABAJO COMO CONDUCTA HUMANA

Causas y efectos de la conducta

Origen

Significado

Causalidad

III. LA PARTICIPACION EN EL TRABAJO

Participación y sus efectos:

El desarrollo individual

Interrelación en su grupo de trabajo

La comunicación

La motivación

IV. CONCLUSIONES Y EVALUACION DEL SEMINARIO

DURACION: 16 HORAS

COSTO: \$ 100,000.00

ACTUALIZACION FISCAL

DIRIGIDO A: CONTADORES, SUBCONTADORES Y AUXILIARES
DE CONTABILIDAD

OBJETIVO

Efectuar un estudio técnico-práctico y de -
corte integral de las reformas fiscales que permitan
al participante su inmediata actualización, a fin de
que sean capaces de reestructurar e implantar, con -
toda oportunidad, sus nuevas políticas fiscales y fi
nancieras.

TEMARIO

- I. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
- II. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
- III. LEY DE INGRESOS DEL DEPARTAMENTO DEL
DISTRITO FEDERAL
- IV. CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION
- V. ESTUDIO Y ANALISIS CONCRETO DE CA-
SOS PRACTICOS

DURACION: 12 HORAS

COSTO: \$ 12,500.00 POR PERSONA

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

DIRIGIDO A: JEFES Y GERENTES

OBJETIVO

Evaluar la organización y productividad de las áreas, permitiendo a los señores funcionarios, - determinar los ajustes necesarios en el proceso operativo y enfocando el esfuerzo y actitud del personal a su cargo, hacia mayor eficiencia y mejores resultados dentro de su área de responsabilidad y proporcionándoles herramientas útiles para manejar su tiempo y organizar su día de trabajo.

TEMARIO

- INTRODUCCION
- EL PORQUE NO HEMOS LOGRADO EL EXITO QUE ESPERABAMOS
- QUE ES LO QUE REALMENTE DEBE HACER UN GERENTE
- LOS SEIS PASOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- EJERCICIOS SOBRE LA COMUNICACION Y TRABAJO EN EQUIPO
- EL PRINCIPIO DE LA UTILIDAD MARGINAL DE DAVID RICARDO

- EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION POR
EQUIPOS
(TEAM MANAGEMENT)

DURACION: 18 HORAS

COSTO: \$ 120,000.00

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

1)	TECNICAS DE VENTA I	\$ 120,000.00
2)	MERCADOTECNIA I	135,000.00
3)	FORMACION DE INSTRUCTORES	160,000.00
4)	LA SECRETARIA ASISTENTE PROFESIONAL	120,000.00
5)	EFFECTIVIDAD DE DIRECCION	120,000.00
6)	MOTIVACION Y METAS	98,000.00
7)	TECNICAS PROFESIONALES DE VENTAS	120,000.00
8)	EL COBRADOR PROFESIONAL	36,500.00
9)	ORGANIZACION DE ALMACENES Y CONTROL DE INVENTARIOS	46,000.00
10)	COMUNICACION Y ACTITUDES	98,000.00
11)	COMPRAS EN PERIODOS INFLACIONARIOS	34,000.00
12)	CONTROL DE COSTO EN EL SERVICIO DE ALIMENTACION	80,000.00
13)	ANALISIS TRANSACCIONAL	120,000.00
14)	DIRECCION DE MANDOS INTERMEDIOS	120,000.00
15)	INTEGRACION Y TRABAJO EN EQUIPO	98,000.00
16)	PRIMEROS AUXILIOS	20,000.00
17)	RELACIONES HUMANAS	100,000.00
18)	ACTUALIZACION FISCAL	120,000.00
19)	LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	<u>120,000.00</u>
		\$ 1,865,600.00

PRESUPUESTO 1984

COSTO INSTRUCCION	\$ 1,865,500.00
RENTA SALONES	462,000.00
VARIOS	80,000.00
HOSPEDAJE FUERA DEL DISTRITO FEDERAL	<u>406,584.00</u>
T O T A L	\$ 2,814,084.00 =====

CONTROLES PARA LA COORDINACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

El Programa de Capacitación definió las acciones para resolver los problemas de la organización, pero la ejecución es lo que se ve, la coordinación de los eventos debe eliminar al máximo posible, los problemas de la operación del programa.

Por lo que se han diseñado formatos que controlan la operación del programa. Dichos formatos son los siguientes:

- Carta descriptiva de los cursos (Anexo # 7)
- Cuadro global de participantes (Anexo # 8)
- Invitaciones (Anexo # 9)
- Lista de verificación (Anexo # 2)
- Informe diario del coordinador (Anexo # 1)
- Control de asistencia y puntualidad (Anexo # 3)

CONTROLES PARA LA EVALUACION DEL PROGRAMA

El propósito de los controles es el de dotar al encargado de los programas de una serie de herramientas propias para conocer el desarrollo de los mismos a través de las opiniones que expresen

los capacitando sobre el instructor, la coordinación y el curso en el que participaron, aprendizaje obtenido, objetividad y riqueza del material - didáctico, instalaciones, servicios, etc.

Dicha información la podremos ver en los siguientes formatos:

- Opiniones sobre el Instructor
- Opiniones sobre el curso.
- Opiniones sobre la Coordinación
- Tabulación de reactivos por curso (Anexo # 12)

EVALUACION DEL APRENDIZAJE.

La fase de evaluación es de suma importancia en los Programas de Capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan las metas educativas prefijadas. Esto lo vimos más ampliamente en el Capítulo V.

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

Con los resultados de ésta investigación se ha podido llegar a obtener una serie de bases dignas de resaltarse y que nos llevan al hecho de darlas como premisa necesaria para el buen funcionamiento de una entidad económica, cualquiera que sea - su giro.

La capacitación es una actividad necesaria para el desarrollo adecuado de cualquier empresa, - ya que de ella dependerá en gran medida la satisfacción de los objetivos de los trabajadores, esta capacitación ayudará a la mejor preparación de los mismos y consecuentemente el trabajo se hará de una mejor manera.

Es esencial tomar en cuenta la situación actual del país, situación tal, que afecta directamente a las empresas como a las personas.

Esta situación se refleja en los gastos de Capacitación, por tal motivo, es primordial la detección de necesidades a todos los niveles, puesto que así no se desperdician recursos, ni esfuerzos, ya que así solo se atacaría hacia los puntos donde se necesita.

Esta detección de necesidades reales se hará -

dependiendo del caso de que se trate, es decir, dependiendo de la empresa, del medio ambiente, del puesto, etc., pero es básico mencionar que sus principios siempre serán los mismos.

Es necesario que la detección y la capacitación sea continua y constante, y que exista un seguimiento y una evaluación para asegurar la efectividad de la misma.

Un punto no menos básico que le da más importancia a la propia "detección de necesidades", es el de que ayuda a otras áreas de la empresa como: A la selección de personal, análisis de puestos, etc.

Algunos de los problemas de las empresas enfrentan en sus estructuras es el de no tener -- una buena metodología de detección de necesidades y por consecuencia no tienen un buen sistema de capacitación para atacar los problemas de nueva tecnología, nuevos puestos, etc.

Es necesario sensibilizar a los empresarios, en el sentido de explicarles que la capacitación es un servicio para toda la comunidad.

La capacitación debe estar íntimamente ligada a una política y por eso, es necesario que esa política sea formulada, lo que contribuye a

establecer la planeación y programación de los -
recursos humanos.

8	SOLICITAR PELICULAS	X			
9	PAPELBIATRUJAS DE ROTAFOLIO, MARCADORES, LAPICES GISES BORRADORES OTROS	X			
10	CAFE GALLETAS	X			
11	ENTREGA DE INVITACIONES	X			
12	ELABORAR LISTA DE ASISTENCIA	X			
13	VERIFICAR LA EXISTENCIA DE TODO EL MATERIAL	X			
14	SUPERVISAR EL AULA	X			
15	CONducIR EL ACTO INAUGURAL	X			
16	PRESENTAR A LOS INSTRUCTORES	X	XXXXXXXXXXXX		
17	CUIDAR EL TIEMPO ENTRE CADA PONENTE	X	XXXXXXXXXXXX		
18	OBTENER LA CANTIDAD NECESARIA DE CONSTANCIAS DE ASISTENCIA AL CURSO	X	XXXXXXXXXXXX		
19	ENTREGAR PROTOCOLO DE CLAUSURA A LAS AUTORIDADES QUE ESTARAN PRESENTES EN LA CLAUSURA			X	
20	APLICAR LOS QUESTIONARIOS SOBRE EL INSTRUCTOR, CURSO, COORDINACION Y LAS EVALUACIONES NECESARIAS			X	
21	CONducIR EL ACTO DE CLAUSURA			X	
22	ELABORAR EL INFORME DEL CURSO				XXXXXX

NOTA: PARA LLENAR LA COLUMNA DE GRADO DE AVANCE, SE UTILIZARAN LAS SIGUIENTES NOMENCLATURAS:

T- TERMINADO

A- ATRASADO

D / EN DESARROLLO

S- SUSPENDIDO

- 4036 -

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

CONTROL PCR AREAS PARA EL INFORME DE RESULTADOS

AREA	CURSO	FECHAS		HRS. INSTPU		No. PART		HRS HOMME		INSTRUCTOR			
										NOMBRE	PUESTO	EXTERNA	INTERNA
AREA DE LA QUE SE APLICO EL PROGRAMA DE CAPACITACION	CURSOS QUE SE IMPARTIRON EN EL MES Y AÑO EN QUE INICIO EL CURSO	DIA	HRS	No. DE PARTES	HRS PARA IMPARTIR	P	R	SE OBTIENE O NO EL NO. DE PARTICIPANTES POR EL NO. DE HORAS DE INSTRUCCION	NOMBRE COMPLETO	PUESTO QUE OCUPA	EXTERNO	INTERNO	
		P	R	P	R	A	S						
		R	A	R	O	A	A						
		G	L	G	L	D	O						
		R	E	R	E	O							
		A	S	A	S	S							
		M	A	M	A								
		D		D									
		O		O									
		S		S									
TOTALS													

- 403 -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABIFICACION DE REACTIVOS POR CURSO

FICHA TECNICA

TITULO DEL CURSO:	_____
INSTRUCTOR :	_____
LUGAR :	_____
GRUPO CAPACITADO:	_____
FECHAS :	_____

CAPACIDAD DEL INSTRUCTOR	0	1	2	3	4	5
CUMPLIMIENTO POR OBJETIVOS						
COMPORTAMIENTO DE GRUPO						
INVOLUCARACION DE PARTICIPANTES						
APRENDIZAJE OBTENIDO						
MATERIAL DIDACTICO						
RECURSOS DE ENSEÑANZA						
INTALACIONES.						
SERVICIOS						
COORDINACION						

405 J -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-403 e-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO # 6

ANALISIS DE PUESTOS

FECHA: _____

I. DATOS GENERALES

NOMBRE _____

DEPARTAMENTO _____

SUBORDINADOS _____

REPORTA A _____

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS _____

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS _____

II. DESCRIPCION GENERICA _____

III. DESCRIPCION ANALITICA _____

1.- ACTIVIDADES COTIDIANAS _____

2.- ACTIVIDADES PERIODICAS _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.- ACTIVIDADES EVENTUALES _____

IV. ESPECIFICACION O REQUERIMIENTO DEL PUESTO

1.- CONOCIMIENTOS

1.1 NIVEL ACADEMICO (ESCOLARIDAD)

- () PRIMARIA () UNIVERSIDAD
- () SECUNDARIA OTROS: _____
- () PREPARATORIA _____

1.2 OTROS CONOCIMIENTOS

- () IDIOMAS
- () ESTUDIOS COMERCIALES
- () MANEJO DE CALCULADORA

2.- EXPERIENCIA

- () EN EL PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA

- () EN EL PUESTO EN OTRA EMPRESA

- () EN OTRO PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA ¿CUAL?

- () EN OTRO PUESTO FUERA DE LA EMPRESA ¿CUAL?

3.- CRITERIO

- () EL TRABAJO EXIGE SOLO INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS ORDENES O INSTRUCCIONES RECIBIDAS. NO REQUIERE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- () EVENTUALMENTE DEBE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES
- () COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES
- () COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES DE SUMA IMPORTANCIA

4.- ESFUERZO

4.1. CONCENTRACION MENTAL

- () EL TRABAJO, NO REQUIERE DE CONCENTRACION
- () EL TRABAJO REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION OCASIONALMENTE
- () CONTINUAMENTE REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION

5.- RESPONSABILIDAD

5.1 POR EL TRABAJO DE OTROS (SEÑALE LAS PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE _____

5.2 POR FUNCIONES (RESPONSABILIDAD POR CIERTOS TRAMITES, PROCEDIMIENTO Y ACTIVIDADES) _____

5.3. POR VALORES (INFORMACION CONFIDENCIAL, EQUIPO, DINERO Y OTROS OBJETIVOS) _____

6.- CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

- 6.1. TEMPERATURA () CALUROSA () NATURAL () FRIA
- 6.2. ILUMINACION () DEFICIENTE () ADECUADA

6.3. VENTILACION () DEFICIENTE , () ADECUADA

6.4. ¿EXISTEN RUIDOS QUE INCOMODAN LA REALIZACION DEL TRABAJO?

SI () NO ()

7.- OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO _____

OBSERVACIONES

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: NOMBRE COMPLETOPROGRAMA: NOMBRE COMPLETO

INSTRUCTOR: _____

MÓDULO: _____

NOMBRE COMPLETONOMBRE Y/O NUMERO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEMARIO	TECNICAS DE INSTRUCCION	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	NUM. DE HRS.	NUM. DE PART.	REQUISITOS
DEL CURSO	DEL CURSO	CONTENIDO DEL CURSO POR TEMA	ESPECIFICAR LAS QUE SE VAN A UTILI- ZAR PARA EL DESARROLLO DE CADA TE- MA	ENUMERAR EL NECESARIO PARA EL DE- SARROLLO DE CADA TEMA	ESPECIFICAR LA FORMA DE EVALUACION EN CASO DE QUE SEA NE- CESARIO LLE- VARLA A CABO	RE- QUI- SITOS PARA CADA TE- MA	MA- KIMO Y MI- NI- MO	SI FUERA NECESARIO DE APTI- TUD, ES- COLARIDAD, ETC.

OBSERVACIONES:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

AREA	PUESTOS	NUMERO DE PERSONAS POR PUESTO	NUMERO DE PERSONAS POR PUESTO QUE ASISTIRAN	PORCENTAJE DEL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA CAPACITADA
<p>ANOTAR EL AREA EN QUE SE APLICARA EL PROGRAMA DE CAPACITACION</p>	<p>INDICAR LOS PUESTOS QUE OCUPAN LOS PARTICIPANTES EN EL AREA DE ADSCRIPCION</p>	<p>INDICAR EL No. DE PERSONAS ADSCRITAS AL AREA POR PUESTO</p>	<p>INDICAR EL No. DE PERSONAS POR PUESTO QUE PARTICIPARAN EN EL PROGRAMA</p>	<p>(No. DE PARTICIPANTES POR PUESTO) (X) (100) : : TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO A LA DEPENDENCIA $\frac{\text{No. de Pp}}{100}$ TOTAL DE P.</p>
<p>TOTALES</p>				

-403-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-403 K-

ANEXO # 9

CENTRO DE CAPACITACION

INVITACION AL CURSO

" NOMBRE DEL EVENTO "

ATENCION A: (NOMBRE COMPLETO DEL PARTICIPANTE)

POR MEDIO PRESENTE, TENEMOS EL AGRADO DE INVITARLO(A) AL CURSO
QUE SE LLEVARA A CABO A PARTIR DEL DIA _____ DE _____
DE 198__ AL DIA _____ DE _____ DE 198__ .
CON UN HORARIO DE: _____ A _____ .
DICHO CURSO SE LLEVARA A CABO EN: _____

Y SERA IMPARTIDO POR: _____

LE DESEAMOS EL MEJOR DE LOS EXITOS, Y RECUERDA TU PARTICIPACION
ES IMPORTANTE.

ATENTAMENTE .

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

FECHA

Vo.Bo. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Vo. Po. CTE DEL AREA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 10

- 403 L -

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

(PROGRAMA DE INDUCCION)

NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

A. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

- | | |
|--|-----|
| 1.- MANUAL DE BIENVENIDA | () |
| 2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA | () |
| 3.- ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL | () |
| 4.- REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO | () |
| 5.- DIRECTORIO TELEFONICO INTERNO | () |
| 6.- CONTRATO DE TRABAJO | () |
| 7.- NORMAS DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA | () |

B. INFORMACION ECONOMICA

- | | |
|----------------------------|-----|
| 1.- DIAS DE PAGO | () |
| 2.- HORARIOS DE PAGO | () |
| 3.- LUCAR PARA PAGOS | () |
| 4.- DESCUENTOS POR NOMINA: | |
| - I.S.R. | () |
| - SEGURO SOCIAL | () |
| - OTROS | () |

C. UBICACION DE LAS INSTALACIONES Y PLANTA

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 1.- BOTIQUIN PRIMEROS AUXILIOS | () |
|--------------------------------|-----|

- 2. ELEVADORES ()
 - 3. ESCALERAS ()
 - 4. BAÑOS ()
 - 5. RELOJ CHECADOR ()
 - 6. LUGAR PARA TARJETAS ()
 - 7. PAPELERIA ()
 - 8. COCINETA ()
 - 9. SALAS ()
- =====

D. HORARIO DE TRABAJO

- 1. HORA DE ENTRADA ()
 - 2. HORA DE SALIDA ()
 - 3. TOLERANCIA DE ENTRADA ()
 - 4. HORA DE COMIDA ()
 - 5. TOLERANCIA ()
 - 6. DIAS FESTIVOS ()
 - 7. VACACIONES ()
- =====

E. OTROS ASPECTOS DE IMPORTANCIA

- 1. RECORRIDO POR LA PLANTA Y/O OFICINA ()
 - 2. PRESENTACION PERSONAL CON EL JEFE INMEDIATO ()
 - 3. PRESENTACION PERSONAL CON EL JEFE DEL AREA ()
 - 4. PRESENTACION CON EL DIRECTOR ()
 - 5. PRESENTACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ()
 - 6. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA ()
- =====

F. OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES.

QUIEN EFECTUO LA INDUCCION: _____

COMENTARIOS DEL NUEVO EMPLEADO: _____

DEPTO DE CAPACITACION

FIRMA DEL EMPLEADO

I B I E N V E N I D O I



SUNTORY, S.A. de C.V.
RAMEN MEXICANA, S.A. de C.V.



INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO ACTUAL							AREAS ACTUALES DE CONOCIMIENTO									
NOMBRE: _____ EGAD: _____ AÑOS _____							INSTRUMENTOS DE MEDICION <input type="checkbox"/> INSTALACIONES NEUMATICAS <input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO MECANICO <input type="checkbox"/> FACTURACION <input type="checkbox"/> LABORATORISTA <input type="checkbox"/> FUNDICION <input type="checkbox"/> MAQUINADO <input type="checkbox"/> ALBAÑILERIA <input type="checkbox"/> ALMACEN <input type="checkbox"/> COMERCIO <input type="checkbox"/> CHOFER <input type="checkbox"/> SUPERVISION <input type="checkbox"/> PINTURA <input type="checkbox"/> VENTAS <input type="checkbox"/> DIBUJO <input type="checkbox"/> ING INDUST <input type="checkbox"/> ING. MECANICA <input type="checkbox"/> DISEÑO <input type="checkbox"/> KARDEX <input type="checkbox"/> PLOMERIA <input type="checkbox"/> CARPINTERIA <input type="checkbox"/> ELECTRICIDAD <input type="checkbox"/> HERRERO <input type="checkbox"/> SOLDADURA ELEC <input type="checkbox"/> ENFERMERIA <input type="checkbox"/> PRODUCCION <input type="checkbox"/> SOLDADURA GAS <input type="checkbox"/> PERFORISTA <input type="checkbox"/> PERSONAL <input type="checkbox"/> ARCHIVO <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD <input type="checkbox"/> AUDITORIA <input type="checkbox"/> COSTOS <input type="checkbox"/> PRESUPUESTOS <input type="checkbox"/> FISCAL <input type="checkbox"/> CAJA <input type="checkbox"/> COMPRAS <input type="checkbox"/> IMPORTACIONES <input type="checkbox"/> CREDITO Y COBRANZA <input type="checkbox"/> ANALISTA 1/2 PROGRAMADOR <input type="checkbox"/>									
AREA O DEPARTAMENTO: _____																
SUELDO INICIAL _____ SUELDO ACTUAL _____																
ESCOLARIDAD	1	2	3	4	5	6	AREAS DE INTERES PERSONAL VENTAS <input type="checkbox"/> PERSONAL <input type="checkbox"/> TECNICA <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVA <input type="checkbox"/>									
PRIMARIA																
SECUNDARIA																
TERCIARIA O PROFESIONAL																
ESPECIALIZADA																
TECNICA																
PROFESIONAL																
MAESTRIA																
DOCTORADO																
OTROS																

EXPERIENCIA LABORAL	CAPACITACION RECIBIDA
A EMPRESA _____ PUESTO _____ PRINC. FUNC. _____ SUELDO \$ _____	NOMBRE DEL CURSO _____ PUESTO QUE DESEMPEÑABA AL TOMARLO _____ DONDE LO TOMO _____ FECHA _____
B EMPRESA _____ PUESTO _____ PRINC. FUNC. _____ SUELDO \$ _____	NOMBRE DEL CURSO _____ PUESTO QUE DESEMPEÑABA AL TOMARLO _____ DONDE LO TOMO _____ FECHA _____
C EMPRESA _____ PUESTO _____ PRINC. FUNC. _____ SUELDO \$ _____	NOMBRE DEL CURSO _____ PUESTO QUE DESEMPEÑABA AL TOMARLO _____ DONDE LO TOMO _____ FECHA _____

FESIS CON FALLA DE ORIGEN

B I B L I O G R A F I A

- William B. Westher, Jr. Weitle Davis "Dirección de Personal y Recursos Humanos". Edit. McGraw Hill. México, 1982
- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal" Edit. Lumusa. México 1981.
- Robert L. Graig, Lester R. Bittel. "Manual de Entrenamiento y desarrollo de Personal". Edit. Diana. México 1971.
- Lic. Samuel Romero Betancurt. "La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna". Edit. Continental. México. 1981.
- Edwin B. Flippo. "Principios de Administración de Personal" Edit. Mc.Graw Hill. Méx. 1982.
- Lic. Alfonso Siliceo A. "Capacitación y Desarrollo de Personal" Edit. Lumusa. Mex 1982.
- Isaac Guzmán Valdivia. "La Ciencia de la Administración". Edit. Lumusa. Méx. 1973.
- Jose Antonio Fernández Arena. "El Proceso Administrativo". Editorial Diana. Méx. 1983.
- Mendoza Nájera Alejandro. "Manual para determinar necesidades de Capacitación" Edit. Trillas. Méx. 1982.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 405 -

- U.C.E.C.A. "Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa". Edit. Popular de Los Trabajadores. Méx. 1979.
- Ley Federal del Trabajo.