

6  
29

00661



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Posgrado de la Facultad de  
Contaduría y Administración

LOS PERFILES SOCIOLABORALES EN LA DETECCION  
DE NECESIDADES DE CAPACITACION

(Estudio de caso)

T E S I S

Que para obtener el Grado de:  
MAESTRA EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a  
ANGELICA HERRERA LOYO



México, D. F.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*[Handwritten signature]*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>I.- CAPACITACIÓN: CONCEPTOS, TIPOS Y ELEMENTOS.....</b>	<b>3</b>
1.1 Conceptos.....	4
1.2 Bases filosóficas y misión de la capacitación.....	6
1.2.1 Concepción del ser humano.....	8
1.2.2 Necesidades del ser humano.....	10
1.3 Tipos de capacitación.....	12
1.3.1 Capacitación para el trabajo.....	12
1.3.2 Capacitación en el trabajo.....	14
1.3.3 Capacitación para el desarrollo.....	14
1.4 Proceso de la capacitación.....	16
1.4.1 Detección de necesidades (diagnóstico).....	19
1.4.2 Proceso para la detección de necesidades de capacitación.....	20
1.4.3 Planeación y ejecución.....	22
<b>II PANORAMA ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN MEXICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 Contexto económico, político y social de México.....	27
2.2 Algunos problemas de las empresas mexicanas.....	30
2.3 Fundamento jurídico de la capacitación.....	34
2.3.1 Art. 123 constitucional.....	35
2.3.2 Ley federal del trabajo.....	37
2.3.3 Disposiciones legales en materia de capacitación.....	41
2.4 La capacitación en las organizaciones.....	45
2.4.1 Políticas de capacitación.....	47
2.4.2 Funciones de la capacitación.....	49
2.4.3 Administración de la capacitación.....	50
2.5 Principales problemas que enfrentan las empresas en el proceso de capacitación.....	52
<b>III LOS PERFILES SOCIOLABORALES EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>53</b>
3.1 Los aspectos socioculturales en la capacitación.....	54
3.1.1 Importancia de los factores sociolaborales.....	55
3.2. El perfil sociolaboral y sus elementos.....	56
3.2.1 Diseño de perfiles.....	58
3.2.2 Perfil laboral.....	59
3.2.3 Perfil socioeconómico.....	59
3.2.4 Perfil familiar.....	60
3.3 La técnica de la entrevista y la observación en la construcción del estudio sociolaboral.....	62

<b>IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>69</b>
4.1 Planteamiento del problema.....	70
4.2 Objetivos de la investigación.....	71
4.3 Tipo de investigación.....	72
4.4 Metodología.....	72
4.4.1 Población bajo estudio.....	76
4.4.2 Diseño del instrumento para la recolección.....	76
 <b>V ESTUDIO DE CASO: UNA EMPRESA MEDIANA DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO EN MEXICO. ....</b>	 <b>79</b>
5.1 Características del estudio de caso.....	80
5.2 Perfil sociolaboral de los trabajadores.....	97
5.3 Necesidades de capacitación.....	119
5.4 Problemática de la empresa.....	126
5.5 Plan de capacitación en la industria del plástico.....	137
 <b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	 <b>154</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	 <b>158</b>
 <b>ANEXOS.....</b>	 <b>164</b>
Ejemplo de un estudio sociolaboral	
Instrumentos utilizados	
Resume de Formato para la formulación de planes y programas de capacitación	
Resume de formato en materia de capacitación relativos a listas y constancias de habilidades laborales	
Resumen de formato relativos a los agentes capacitadores	

## INTRODUCCION

En un país en donde en los últimos tiempos se han dado fuertes cambios en el panorama económico como la inflación, devaluación, deuda interna y externa, tratado económicos internacionales etc., no es necesario justificar la importancia que tiene la capacitación, cuando sabemos que a diferencia de Estados Unidos y Canadá se carece de mano de obra calificada situación que afecta el proceso productivo de México. Además la sociedad enfrenta un acelerado desarrollo de la tecnología. Esto implica, forzosamente, la imperiosa necesidad de que el sector público y privado intensifiquen los esfuerzos tendientes a formar personas más preparadas.

Este trabajo estudia las condiciones económicas, culturales, laborales, educativas y familiares de los empleados, porque, para un desarrollo en las acciones de capacitación es necesario la elaboración de estudios que retomen el potencial de un grupo determinado, para que se desarrollen programas acordes no solo al puesto sino también al empleado.

Por otro lado es conveniente señalar que para la administración es importante que se desarrollen estilos y formas que se apliquen a una sociedad

determinada ya que en su quehacer se encuentra la función de replantear las estrategias de desarrollo en las diferentes áreas de una organización.

Es así como este trabajo se planteó como objetivo general la aplicación de una metodología para detectar necesidades de capacitación. Los resultados se tratan de exponer a través de un caso práctico " Una industria del plástico" empresa mediana de capital mexicano.

En el primer capítulo se presentará la revisión de los conceptos referentes al tema de investigación como las bases filosóficas de la capacitación, su misión y los tipos que se manejan. Asimismo se definirán los aspectos sociolaborales en el proceso de capacitación

En el segundo capítulo se presenta un panorama de la capacitación en México en el cual se incluye el contexto económico, político y social de México, la problemática actual de las empresas y el fundamento jurídico de la capacitación. Después de este capítulo nos encontraremos uno breve que presenta el diseño de la investigación que incluye el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y su metodología

En el cuarto capítulo se expondrán las características de los perfiles sociolaborales y el procedimiento para su aplicación, así como las técnicas que se utilizan para su realización, en este también se revisan los conceptos que incluye un estudio sociolaboral.

El último capítulo expone los resultados de la investigación mediante un estudio de caso, que constan de un panorama de la empresa, un perfil de los trabajadores, un diagnóstico de las necesidades de capacitación, la propuesta de un plan de capacitación y una guía para la evaluación de resultados.

FALTA PAGINA

No. 7, 2



## **I.- LA CAPACITACIÓN: CONCEPTOS, TIPOS Y ELEMENTOS**

En este primer capítulo se presenta la conceptualización de la categoría Capacitación, asimismo, se desarrolla un breve análisis relativo a sus funciones administrativas y sociales, entendiéndola como un satisfactor de las necesidades del ser humano con cualidades biopsicosociales

## 1.1 Capacitación

Generalmente la capacitación ha sido uno de los grandes e importantes temas para las organizaciones. No se trata de un lujo, ni de una moda, ya que desde una perspectiva socio-administrativa, la capacitación resulta ser un elemento indispensable para la adecuada organización laboral, en el entendido de que cualquier desarrollo organizacional se basa necesariamente en la capacitación de los entes dinámicos que posee la empresa.

Para iniciar con un análisis profundo en el tema, es necesario definir el concepto de *capacitación*. El término se deriva del adjetivo "*capaz*", y éste, a su vez, del verbo latino "*capere*" que significa "*dar cabida*". Por ello, se puede definir a la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo<sup>1</sup>

A diferencia de la "educación formalizada", la capacitación hace referencia a un proceso socio-administrativo dirigido a personas adultas de las que se espera un trabajo eficiente que impacte en la productividad de la organización.

Por lo tanto el profesional encargado de diseñar e implementar los procesos de capacitación debe tener claridad conceptual sobre los siguientes términos: *Habilidades, Conocimientos, Adiestramiento, Actitudes y Desarrollo*.

Adiestramiento: proviene del adjetivo "*diestro*", y este, a su vez de la palabra latina "*dexter*" que significa "*derecho*". En la interpretación y análisis de este término, se entiende como el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, orientadas a aumentar la eficiencia de los

---

<sup>1</sup> Rodríguez Estrada Mauro et al Administración de la capacitación. Edit Mc Graw hill, México 1990 pag 2

conocimientos y habilidades del trabajador de acuerdo con las características del puesto.

**Desarrollo.-** Implica el proceso de desplegar algo que está enrollado, de tal manera que pueda demostrar su plenitud. Lo anterior expresa que tanto la capacitación y como la educación en general, necesariamente se basan en las potencialidades de los sujetos.

**Actitud.-** Dentro del proceso de capacitación se puede observar que una manera de hacerlo efectivo y mayormente productivo es el trabajar con los elementos de la actitud. La actitud hace referencia a las posturas que el ser humano, individual o colectivo, toma con relación a una situación o evento.

Una vez definidos los conceptos relacionados íntimamente con la capacitación, es importante profundizar el análisis conceptual de ésta. En ese sentido, pasaremos a revisar sucintamente diversas definiciones aportadas por actores relacionados con la misma. La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA, ya desaparecida) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea que la Capacitación es “la acción destinada a desarrollar las aptitudes de trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”, y con respecto al concepto Adiestramiento, plantea que este se refiere a “la acción destinada a desarrollarlas habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.<sup>2</sup>

En el documento del Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de obra (ARMO) en la Industria, organismo de la STPS, también ya desaparecido, se precisa:

---

<sup>2</sup> Mendoza Muñoz Alejandro. Manual para detectar necesidades de capacitación. 3ra de Trillas, México, 1993. Pág. 22

“La capacitación se define como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. El adiestramiento, es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo”.<sup>3</sup>

Actualmente, la STPS define a la “La capacitación como el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño”<sup>4</sup>.

Es importante mencionar que en este apartado sólo se buscó ubicar conceptualmente la Capacitación, siendo objetivo de los posteriores capítulos analizar los tipos de capacitación y cuáles de éstos son prioritarios según la ley.

## **1.2 Bases filosóficas y misión de la capacitación**

La capacitación como cualquier actividad humana está guiada por un conjunto de creencias valores y principios que conforman un esquema o marco de referencia que nos permite aproximarnos a saber qué es, dónde está, cuáles son sus objetivos, finalidades y propósitos.

En este sentido, la capacitación se sustenta en un marco filosófico; no es una actividad aventurada sin sustento ni esencia. Se justifica mediante sus acciones que van dirigidas al comportamiento de los trabajadores.

---

<sup>3</sup> Organismo de las STPS, Sistema nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de obra en la Industria, (ya desintegrado).

Roberto Pinto en su libro "Procesos de Capacitación" menciona que la capacitación se basa en una filosofía la cual sostiene que "la persona tiene necesidades múltiples, y no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida".<sup>5</sup>

De esta forma, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

No obstante que el autor antes citado hace mención a la importancia que tienen los aspectos del ambiente social para la capacitación, es necesario impulsar estas consideraciones definiendo formas para evaluar factores sociales externos en el desempeño de los trabajadores.

La filosofía de la capacitación se ve reflejada en la misión que conlleva y que consiste en "generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa".<sup>6</sup> Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la productividad del factor humano valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada una de los individuos que conforman la empresa.

Los conceptos importantes para la capacitación son, por un lado, su misión y sus objetivos, y por otro el desempeño del factor humano. Por ello, se considera que el desarrollo adecuado del factor humano de la empresa llevará a

---

<sup>5</sup> Secretaría del Trabajo y previsión social Guía práctica Documento bajado de Internet <http://www.stps.gob.mx/index.html>

<sup>6</sup> Pinto Villatoro Roberto Procesos de capacitación, Edit Diana México 1990 pág. 14

<sup>6</sup> Idem pág. 15

ésta a un mayor cumplimiento de los objetivos de la organización. La relación que existe entre éstos es tan estrecha como lo es un órgano en el cuerpo. Por eso, para abordar la capacitación individual es necesario estudiar las dimensiones del ser humano.

### **1.2.1 Concepción del ser humano**

La concepción del hombre en el mundo constituye el gran problema y la gran preocupación desde la antigüedad hasta nuestro tiempo. Existe una complejidad de connotaciones desde diferentes perspectivas, por tanto se ha dicho que el hombre es un ser integral.

En un primer momento algunos autores diferenciaban dos realidades del ser humano: el cuerpo y el alma. Sin embargo cuando se define al hombre como un todo unitario se afirma la integración de diversos elementos, Vidal Marciano<sup>7</sup> por su parte presenta el siguiente análisis:

- El hombre es un ser vivo, las notas características del ser vivo se realizan plenamente en el hombre. El viviente se caracteriza por poseer una cierta independencia respecto al medio y un cierto control específico sobre el medio. Estar vivo significa tener una actividad propia y una interacción adaptativa con el medio.
- El "bios humano" es una originalidad. El vegetal, el animal y el hombre son seres vivos pero entre ellos existen diferencias abismales. La posición erecta del hombre, el uso instrumental

---

<sup>7</sup> Vidal Marciano y Santidrian Ética Personal Las actitudes éticas ediciones Paulinas Ed Verbo Divino pág 91

de la mano, el prodigioso desarrollo del cerebro en su posición frontal, la posibilidad de adquirir un lenguaje articulado y la capacidad de pensar abstractamente sitúan a la especie humana en la cúspide de la escala zoológica.

- El "inteligir" se concibe como modalidad biológica humana ya que la vida del hombre es biológicamente mucho más compleja que la del animal, que se basa en sentir estímulos; mientras que la del hombre es intelegir realidades. El hombre es un animal de realidades.

El hombre es un "animal político" afirma Aristóteles. Sin embargo se ha discutido la traducción y el significado del adjetivo de lo político: unos lo traducen por lo social y otros por lo político; lo importante es que este filósofo ve la diferencia específica en la comunidad en donde la comunicación se constituye como lo político. El hombre es el único que tiene la palabra y ésta le sirve para lo provechoso y lo nocivo, lo justo y lo injusto, y es otro aspecto propio del hombre esta capacidad de distinguir lo bueno de lo malo y la participación común en esas percepciones es lo que constituye la familia y la ciudad.

Hasta aquí no hemos logrado diferenciar con claridad al ser humano de otros seres vivos, para tratar esto "G Markus, en su libro *Marxismo y Antropología* menciona los siguientes rasgos como esenciales del ser humano"<sup>8</sup>:

- a) su actividad vital es el trabajo
- b) es un ser social
- c) es un ser consciente

---

\* Boltvinik Julio Pobreza y necesidades básicas ed: UNESCO Caracas Venezuela 1990 pag 11

d) su universalidad

e) es un ente natural libre

Otro concepto importante de mencionar es el de John Tyler Bonner que refiere lo siguiente:

“La especie humana tiene una capacidad única para la cultura en el sentido de pensamiento y planeación consciente, transmisión de técnicas y sistemas de relaciones sociales, y modificación creativa del ambiente.”<sup>9</sup>

### 1.2.2 Necesidades del ser humano

Dentro del debate sobre la tipología o la naturaleza de las necesidades humanas, desde numerosos puntos de vista disciplinares y profesionales se retoma la fórmula llamada “Pirámide de Maslow”, una jerarquía dada por el hecho de que ciertas necesidades pueden aflorar solamente cuando otras más básicamente han recibido suficiente satisfacción.

Para Maslow las necesidades humanas “se han desarrollado según un orden que va de los impulsos inferiores a los superiores”<sup>10</sup>; una necesidad inferior debe ser satisfecha de una manera adecuada antes de que puedan satisfacer la de orden superior.

Según Maslow, el ser humano tiene diferentes tipos de necesidades, las cuales se pueden agrupar en:

Necesidades fisiológicas, como por ejemplo el hambre o la sed.

Necesidades de seguridad, por ejemplo de paz y orden.

---

<sup>9</sup> Encarta Microsoft 1997

<sup>10</sup> Di Carlo, Enrique. Necesidades Básicas y Cambio Social. ed. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1983 pag. 12



Necesidades de pertenencia y de amor, como las de afecto e identificación.

Necesidades de estimación verbigracia, por prestigio, éxito y de autorespeto.

Necesidades de autorrealización, es decir el deseo de llegar a ser lo que es uno mismo.<sup>11</sup>

Cada tendencia da lugar, mediante su satisfacción, a otras. La satisfacción permite el surgimiento de nuevos impulsos vitales; así por ejemplo, la satisfacción del hombre le permite al ser humano desarrollar múltiples actividades. Esta satisfacción se vincula con el sentimiento de una capacidad mayor de hacer frente a las necesidades vitales y a las condiciones que impone la realidad.

Existen otros autores que han referido las necesidades del ser humano entre ello podemos citar a Alderfer que nos resume las necesidades en tres tipos de existencia, de poder y de crecimiento. Y Atkinson que presenta las necesidades de logro, poder y afiliación.<sup>12</sup>

Por otro lado Di Carlo argumenta que un juicio sobre las necesidades del ser humano no pueden basarse meramente en sus carencias. Solo las normas y standares mantenidos por la cultura, a la cual pertenece el sujeto, darían la medida acerca de si tenemos que ver, en el caso, con un individuo en estado carencial o de necesidad o no.<sup>13</sup>

Retomando el tema central de este trabajo, la capacitación hoy en día debería ser vista como una necesidad primordial del ser humano. Una necesidad que está condicionada por diversas dimensiones de las cuales una puede ser la

---

<sup>11</sup> Krech, David; Psicología Social. ed. Humanitas, 3° ed. Madrid, 1978 pag 87

<sup>12</sup> Stoner James et al Administración ed: Printice Hall México 1994 pag 447

necesidad de sobrevivencia, que se refiere al poder adquisitivo para satisfacer nuestras necesidades. Otro motivante que puede derivar y hacer imprescindible la necesidad de capacitación, es la autorealización, ya que cuando el ser humano se plantea aspiraciones o metas a lograr en algún ámbito de su vida, generalmente este requerirá de la capacitación. Y es así como se tipifica la capacitación, tema que abordaremos en el siguiente apartado

### 1.3 Tipos de capacitación

La capacitación puede aplicarse con diferentes finalidades y en diferentes momentos y ámbitos. Por lo tanto dentro de la capacitación existen diferentes tipos que se utilizan según las necesidades de la empresa o del personal.

#### 1.3.1 Capacitación *para* el trabajo

La capacitación para el trabajo está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar. Este tipo de capacitación se clasifica en:

**Capacitación de pre-ingreso:** este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades

---

<sup>11</sup> Di Carlo, Enrique. Necesidades Básicas y Cambio Social. ed. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1983 pag 18

CAPACITACIÓN PARA EL  
TRABAJO

y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

**Inducción:** Constituye el conjunto de actividades que insertan al trabajador en la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

**Capacitación promocional:** Conjunto de acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración<sup>14</sup>

Cabe destacar que las formas de capacitación antes mencionadas siempre deben entenderse como procesos articulados, nunca se presentan aisladas, ya que *la capacitación para el pre-ingreso* es la que se da a los empleados cuando ingresan en alguna área, la capacitación *inducción*, se hace cuando el empleado está laborando en el mismo lugar de trabajo, y la capacitación *promocional*, se hace cuando se promueve al empleado para un puesto de mayor jerarquía. Sin embargo, es importante mencionar que todos estos pasos se dan únicamente *para el trabajo*.

La capacitación *para* el trabajo tiene ventajas de que al preparar adecuadamente al trabajador en una área determinada se especializará, desarrollará adecuadamente sus funciones y podrá ascender de puesto. Aunque hoy en día muchas empresas se protegen, y en vez de especializar capacitan a su personal para desempeñar multi-funciones, sin embargo se sigue requiriendo de personal experto.

<sup>14</sup> Calderón Córdova Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación de personal ed. Limusa México 1990 p22

### 1.3.2 Capacitación *en* el trabajo

La capacitación *en* el trabajo la conforma una serie de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que desarrollan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución, por ello, prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.<sup>15</sup>

La capacitación en el trabajo tiene algunas ventajas. Es relativamente *barata*; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el *aprendizaje* ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.<sup>16</sup> Sin embargo se debe poner atención en qué procesos se puede desarrollar este tipo de capacitación, ya que los errores pueden ser costosos para la empresa.

### 1.3.3 La capacitación para el desarrollo

La capacitación para el desarrollo comprende la formación integral del individuo, y específicamente se adentra en las acciones de organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado

---

<sup>15</sup> Idem p23

<sup>16</sup> Dessler, Garay. Administración de personal. 4ª ed. Ed. Prentice Hall, México 1991, pg. 281.

una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

<p>CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO</p>	<p><b>Educación formal para adultos.</b> Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.</p> <p><b>Integración de la personalidad.</b> La forman los eventos para desarrollar y mejorar las actitudes y percepciones del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo, entre otras</p> <p><b>Actividades recreativas y culturales.</b> Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y creación intelectual y artística.</p>
--	--

Es importante mencionar que los tres tipos de capacitación, *para* y *en* el trabajo, y la dirigida al desarrollo, se complementan y son fundamentales para el funcionamiento óptimo, eficiente y productivo de la empresa y para el adecuado desempeño de los trabajadores. Además abre perspectivas de desarrollo a los individuos y a la organización.

<p>Capacitación para el trabajo</p>	<p><b>a)</b> Capacitación de pre-ingreso</p> <p><b>b)</b> Inducción</p> <p><b>c)</b> capacitación promocional</p>
<p>Capacitación en el trabajo</p>	<p><b>a)</b> Adiestramiento</p> <p><b>b)</b> Capacitación específica y humana</p>

Capacitación para el desarrollo

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales<sup>17</sup>

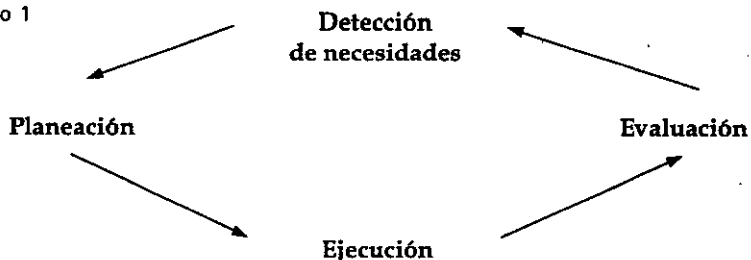
#### 1.4 Proceso de la capacitación

En tanto que la capacitación es considerada una actividad para el logro de los objetivos de la empresa, es claro que forma parte de la administración de recursos humanos, y por lo tanto, la capacitación lleva implícitas las funciones de la administración.

De acuerdo con Arias Galicia, la administración de recursos humanos "es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización"<sup>18</sup>. En este concepto podemos interpretar que la capacitación es medular para la administración del recurso humano e implica un proceso sistemático.

La división de etapas del proceso de capacitación, en términos generales se describe de la siguiente manera.

Cuadro No 1



<sup>17</sup> Idem p23

<sup>18</sup> Arias Galicia Fernando Administración de recursos humanos edit Trillas decimotercera reimpresión México 1983 pág27

Sin embargo, de manera concreta y planteando de acuerdo a los procesos administrativos podemos hacer una enunciación más específica:

- **Detección de necesidades:** Para iniciar el proceso de capacitación se definen o retoman los objetivos de la organización, y se establece qué se requiere lograr con la capacitación en la empresa y qué se espera de ésta. Este proceso requiere de realizar un diagnóstico de las necesidades del personal para pasar a la siguiente etapa de planeación.
- **La planeación:** En esta etapa se debe elaborar un diagnóstico de las necesidades que sustente los programas de capacitación. Es decir, definir específicamente, necesidades de capacitación que existen y afectan el cumplimiento de los objetivos propios de la capacitación y se diseñan los programas.<sup>19</sup>
- **La ejecución:** La ejecución se traduce como la operación y el registro, es decir, la comunicación al personal sobre los cursos, los horarios, y el contenido, así como la sección del instructor y material, la definición de espacios. Cuando está todo preparado sólo basta supervisar los eventos para mantener un control de los cursos.<sup>20</sup>
- **La evaluación:** Deberá medir el grado de aprendizaje así como el cumplimiento de los objetivos planteados tanto en el programa como su impacto en los de la organización. Estos elementos permitirán dar seguimiento y replantear los procesos de capacitación.<sup>21</sup>

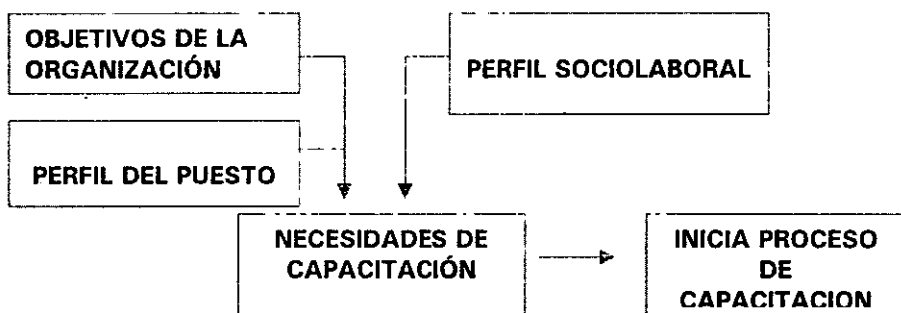
---

<sup>19</sup> Guitela Goldfeder y Eduardo Aguilar. Planificación y administración, un enfoque integrador ed:Trillas, México 1997 pag25

<sup>20</sup> Idem pag 188 y 189

<sup>21</sup> Idem 177 y 195

Dada la naturaleza del proceso y las etapas de capacitación, varios autores dan gran importancia a la detección de necesidades de capacitación que además se presenta muchas veces fuera de la fase de planeación. Aunque se mencionó la importancia de los objetivos de la organización, el mayor peso lo tienen las necesidades de capacitación del personal ya que ésta es el punto de partida de las acciones de capacitación y define todo proceso. Ya que los objetivos pudieran ser alcanzados si se detectara que no es necesario capacitar para cumplir con estos. Sin embargo, no se deja nunca de lado la estrecha relación entre ambos puntos ya que de esta relación surge un proceso que responde a este binomio y a la dimensión de las otras etapas del proceso.



Cuadro 2

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la Guía Práctica citada con anterioridad señala las siguientes fases para llevar a cabo el proceso de capacitación:<sup>22</sup>

- PLANEACIÓN
  - Diagnóstico de necesidades
  - Constitución de la comisión mixta
  - Registros internos

<sup>22</sup> Secretaría del Trabajo y previsión social Guía práctica Documento bajado de Internet <http://www.stps.gob.mx/index.html>



- ORGANIZACIÓN
  - Elaboración de programas
  - Selección de agentes capacitadores
  - Estructuración del plan de capacitación
  - Registros internos
  
- OPERACIÓN
  - Preparación de los eventos
  - Formación de instructores
  - Ejecución de los eventos
  - Expedición de las constancias de habilidades laborales (Forma DC-3)
  
- EVALUACIÓN

#### **1.4.1 Detección de necesidades de capacitación (diagnóstico)**

La palabra necesidad refiere a carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser", entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Para la detección de necesidades dentro de una empresa es necesario realizar un diagnóstico y en el proceso de elaboración se aplica un instrumento que arroja datos de las necesidades sentidas en los trabajadores Asimismo, otro proceso para la elaboración de este diagnóstico se da cuando se confrontan los perfiles de puesto con las habilidades del personal. En ese sentido, no siempre las necesidades son manifestadas ni obvias, entonces se requiere una operación análoga a la del diagnóstico de un buen médico; cuando mejor el diagnóstico, mejor los resultados.(...)

Desde el punto de vista de su amplitud, distinguimos tres áreas:

- Necesidades de la empresa
- Necesidades de un área
- Necesidades de un trabajador

Desde la perspectiva temporal distinguimos:

- Necesidades urgentes
- Necesidades a corto plazo
- Necesidades de desarrollo a largo plazo <sup>23</sup>

#### **1.4.2 Proceso para la detección de necesidades de capacitación.**

En ese sentido, la determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, por ello, cuando se mencionan las necesidades de capacitación se hace referencia específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de un puesto.

“El estudio de las necesidades de capacitación de acuerdo con el autor Roberto Pinto Villatoro, implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones (...).

---

<sup>23</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. Administración de la capacitación. Edt. Mc Graw Hill, México 1990 Pág. 64.

La determinación de necesidades de capacitación tiene que ver entonces con una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.”<sup>24</sup>

Se ha dicho que la determinación de necesidades de capacitación es la primera actividad del proceso de capacitación, por que proporciona valiosa y estratégica información para formular o seleccionar las acciones procedentes, y por lo tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma. Consecuentemente, si la determinación de necesidades de la capacitación se realiza metodológicamente, quiere decir que implica un proceso de investigación relacionado con algunas variables de la empresa y de los trabajadores.

La STPS en su *Guía Práctica para la Capacitación* presentada en internet menciona lo siguiente<sup>25</sup>

**El Diagnóstico de necesidades** Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

- **Estructurar perfiles de puesto:**

---

<sup>24</sup> Pinto Villatoro, Roberto *Proceso de capacitación*. Edit. Diana, México 1990 pg. 59

<sup>25</sup> Secretaría del Trabajo y previsión social *Guía práctica* Documento bajado de internet <http://www.stps.gob.mx/index.html>

Aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral.

Cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

- Analizar la operación real.

Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

- Comparar situaciones ideal y real:

De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

- Establecer estrategias

De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

### **1.4.3 Planeación y ejecución.**

Antes de explicar la importancia de la planeación trataremos de dar algunas definiciones: Arias Galicia en su libro *Administración de Recursos Humanos* nos

dice "que a la planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr"<sup>26</sup>

Por eso todo proceso de planeación permite decidir que hacer para llegar a donde queremos llegar, es decir, posibilita hacer planes y decidir las acciones futuras para alcanzar ciertos resultados, previamente identificados y que se consideran deseables y posibles de lograr.<sup>27</sup>

Magdalena Chain Palavicini en su artículo "Planeación Estratégica de Recursos Humanos" publicado por ANFECA nos dice "Planeación se entiende como la estrategia de la organización de un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales; está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí sus objetivos son situados a largo plazo para implantar la estrategia"(...). también nos señala cuatro fases para la planeación: a)la formulación de objetivos organizacionales, b)análisis interno de la fuerzas y limitaciones de la empresa c)análisis externo del medio ambiente y d)formulación de las alternativas estratégicas.<sup>28</sup>

Asimismo, la STPS en la Guía practica citada anteriormente, define a la planeación como "el proceso de capacitación; la planeación es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. Aquí se precisan los objetivos generales del plan"

Las anteriores definiciones resaltan como primer y fundamental paso en el procesos de capacitación, la planeación, es decir, tener claro qué y cómo queremos lograr algo, puesto que después se tiene que ejecutar lo planeado y de no realizarlo adecuadamente, tal vez se habrán de enfrentar algunos

---

<sup>26</sup> Arias Galicia Fernando Administración de Recursos humanos ed: trillas México 1989 pag 20

<sup>27</sup> López Herrera Francisco Planeación del destino de su empresa Revista Administrate hoy num 8 diciembre 1994

imprevistos. Es evidente que muchos fracasos en el terreno de la capacitación del factor humano se deben a que la planeación es deficiente o de plano no se efectúa. Esta función bien realizada es un punto importante y nos dice si vale la pena o no invertir en ellos.

En la planeación también deberán diseñarse los instrumentos con que se evaluarán los recursos de la capacitación. Si estos no se consideran, prácticamente no podrá saberse qué beneficios se obtuvieron. Aunque la función propiamente dicha es parte final del proceso, se requiere establecer las bases antes de iniciar a fin de poder efectuar comparaciones entre la situación anterior a y posterior a la capacitación.

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toman vida los planes, vienen a significar el desarrollo de programas de capacitación. Es así que la adecuada coordinación y el efectivo control se complementa en la etapa de la ejecución.

Múltiples son las situaciones que afectan favorablemente o desfavorablemente al desarrollo del programa. La experiencia y la efectiva administración es lo que permite al capacitador verificar si lo que está haciendo se realiza como se había planeado.

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere también de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos de entretenimiento.

---

<sup>24</sup> Chain Palavicini Magdalena Planeación estratégica de recursos humanos ANFECA mayo 1995

El éxito de la ejecución dependerá de la preparación que se haya tenido en la elaboración de los planes y programas, así como de los registros correspondientes.

El desempeño de los instructores o capacitadores es el punto clave de la ejecución, por que la mayor responsabilidad del éxito o fracaso recae sobre ellos, pues de la eficiencia mostrada frente a los participantes dependerá el logro de los objetivos de aprendizaje. Los capacitadores pueden provenir de la misma empresa, es decir, se seleccionan aquellos trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que tengan interés por compartir sus conocimientos y experiencias aparte de tener disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos.

## **2. PANORAMA ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO**

En este capítulo se presenta un panorama general de la capacitación en México, que incluye una aproximación a los aspectos del contexto económico, político y social, la problemática actual de las empresas mexicanas y el fundamento jurídico de la capacitación. Se consideró que no sólo basta juzgar las características de la capacitación sino que también es necesario contextualizarlas dentro del sistema socio-económico actual. Finalmente, el capítulo aborda una revisión de la ley que sustenta la capacitación en México.



## **2.1 Contexto económico, político y social de México**

En el periodo 1994-1996 se vivieron acontecimientos sociales y políticos (Tratado del Libre Comercio, desajustes financieros, Crisis Políticas, Caos Social, etc.) que generaron o impactaron en una crisis social con un efecto multifacético en el sector productivo. Un ejemplo de ello fue el hecho de enfrentar una mayor y mejor competitividad por parte de las empresas mexicanas, lo que en términos reales requirió de nuevas inversiones y nuevas tecnologías que, a la vez, requieren de mayor capacitación.

Antes de continuar es importante señalar que el análisis profundo de un período tan controvertido como éste sería motivo de una investigación. Por ello, es preciso dejar claro que en este capítulo sólo se retomaran aspectos generales que resulten útiles para conocer el contexto actual del país en forma general.

Se puede decir que las causas que marcan la pauta a la realidad socio económica actual datan desde muchos años, pues la pobreza y el desempleo son problemas con una trayectoria larga y profunda, pero estos han sido profundizados por las políticas de los sexenios posteriores a 1982. Este proceso histórico contemporáneo nos muestra como a algunos problemas socio-económicos tradicionales se les han anexado otros emergentes. Pero todos ellos continúan sin tener una respuesta clara y contundente para su resolución.

En México se han tomado una serie de medidas que han pasado del modelo de desarrollo hacia afuera (exportaciones), a otras hacia dentro (importaciones); y de la misma manera la historia económica y política de México ha transcurrido de un desarrollo estabilizador a otro compartido, en el que se ha fracasado por

olvidar la redistribución de la riqueza nacional<sup>29</sup>. Esto ha hecho de la historia económica de México un proceso repetitivo en donde la esperanza de la recuperación y del desarrollo por medio de las exportaciones y del comercio exterior ha llevado a numerosos sectores de la sociedad a padecer situaciones sociales y económicas de crisis generalizada, llevando con ello a un mayor endeudamiento al mismo país.

La representación más clara de lo mencionado anteriormente tuvo su clímax en el lapso gubernamental de Carlos Salinas de Gortari, en el que se realizaron vertiginosas reformas que incidieron a la apertura del país a la modernización, a la inversión extranjera especulativa y a la competencia internacional, que, según sus artífices, aportaría tecnología de punta y contribuiría a la creación de empleos.

El Tratado del Libre Comercio fue una de las manifestaciones más claras de la doctrina neoliberal. Este, definido como: "Una compilación de capítulos sectoriales e institucionales que nombran la relación comercial entre los diferentes países".<sup>30</sup> Realmente generó diversos y enfrentados fenómenos que repercutieron –y seguirán haciéndolo- en el sector productivo.

El tratado de libre comercio es un acuerdo firmado por Estados Unidos, Canadá y México en la búsqueda de beneficios comunes, basados en intereses económicos, que se firmó el 17 de diciembre de 1992, y entró en vigor en 1994, con el propósito de propiciar un incremento en el comercio entre los tres países, promoviendo la eficiencia comercial, el aumento real de la población y el ingreso per capita.

---

<sup>29</sup> Dávila Aldás Francisco R., *Del Milagro a la Crisis, la ilusión...el miedo y la nueva esperanza*, ed.Fontamar, México 1995 .28

<sup>30</sup> Andrade Eduardo, "Tratado trilateral del libre comercio", De. Mc. Graw Hill, México 1992 p.4,5

Cuando se firmó el acuerdo el país era otro. Aún en vísperas de su firma, se visualizaba una historia diferente, la comunidad mexicana se mostraba satisfecha al saber que pronto, con el solo hecho de mostrar sus capacidades académicas e intelectuales, tendrían la posibilidad de competir, de lograr un mejor nivel de vida.

Se empezaron a construir nuevas carreteras, a importar artículos del extranjero y se promovieron los créditos para vivienda, automóviles, etc; El costo no importaba, el sueño era ese, un país que pronto brillaba, mexicanos que veían llegar una nueva alternativa de desarrollo. Sin embargo la realidad fue otra y se pudo notar cuando finalizó el sexenio, dejando al país en una crisis económica.

El cambio de gobierno y la devaluación del peso del 21 de diciembre de 1994, representó la causa de mayor crítica al inicio del sexenio ya que dio la pauta para acrecentar la desconfianza y no sólo de los mexicanos, sino también del extranjero. Algunos autores lo llaman "el error de diciembre", otros dicen que se pudo evitar, el hecho es que el peso se devaluó y esto representó un obstáculo más para poder aspirar a un mejor nivel de vida.<sup>31</sup>

Fueron y han sido claras las consecuencias que han traído al país las decisiones que se han tomado sin considerar al grueso de la población. El panorama general a partir de los acontecimientos mencionados, son: amenazas constantes de quiebra de empresas, descomposición política, pérdida de confianza del extranjero, aumento de la deuda externa y el decremento nacional.

Aunque sexenio tras sexenio se han implantado diversos programas, la debilidad de la economía se nota cada vez que un acontecimiento de índole

---

<sup>31</sup> Caballero Alejandro et al, En la crisis con vistoso de catastrofe, Proceso 960 México marzo de 1995 pag 8

político- social aparece con una nueva devaluación del peso frente al dólar para caer en otro retroceso económico.

Adicionalmente a estas circunstancias se planteó la necesidad de promover la construcción de nuevas empresas, fortalecer a la micro y pequeña empresa y en general, recuperar la confianza perdida; y adaptar un modelo económico que incluya propuestas para el grueso de la población, que propague una equitativa distribución de la riqueza, con trabajos mejor remunerados y crecimiento de la economía en beneficio de sus mismas necesidades.

## **2.2 Algunos problemas de las empresas mexicanas**

La situación socio-económica para 1994 y hasta fines de 1995 fue particularmente conflictiva para el sector empresarial por las consecuencias que se generaron con las situaciones de crisis mencionadas. Se incrementaron e hicieron complejos los problemas ya existentes y se provocó una drástica ruptura en el desarrollo de la economía, hechos que se tradujeron en una baja de empleos y de la utilización de los recursos.

En términos generales algunos de los problemas que vivió el sector empresarial se relacionan con impactos en la organización interna, deformaciones estructurales y una serie de situaciones que requieren de atención inmediata por parte de los empresarios.

Se han observado empresas con amenaza de quiebra, un número mayor de desempleados, protestas sindicales, emplazamiento a huelga y reducción de la

capacidad de compra, por tanto disminución en las ganancias y falta de ingresos.<sup>32</sup>

Esto no ha sido más que la consecuencia de los mismos rezagos de modernización y competitividad que se crearon desde la imposición de la ideología neoliberal, incluyendo al tratado del Libre comercio.

Tomando como marco de referencia lo anteriormente expuesto, a continuación se hace una breve presentación de diversos problemas vividos por las empresas, dividiendo el análisis de acuerdo al tamaño de las mismas:

#### MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La micro, pequeña y mediana empresa, por su tamaño ha sido concebidas como una forma de desarrollo, pues se caracteriza por construirse en grupos familiares y esto ha permitido obtener un ingreso para vivir; comúnmente son instituciones estructuradas sin una base orgánica y legal con el único deseo de supervivencia y no de inversión<sup>33</sup>. A continuación señalaremos algunos problemas que enfrentan este grupo:

- Falta de ingresos, créditos y maquinaria: esto por la falta de disponibilidad de medios de pago (liquidez), pues aunque gozan de apoyo emanado por diferentes programas, entre ellos el de modernización, desarrollo tecnológico, mejoramiento del medio ambiente etc., estos han sido insuficientes y los mismos empresarios

---

<sup>32</sup> Monge Raúl, Cifras oficiales en solo dos meses 250mil despedidos..., Revista Proceso, 960 marzo de 1995 p 30

<sup>33</sup> cfr García Morales Rolando la empresa familiar en México ante el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá Revista Administración y contaduría Julio de 1992

se han visto en la necesidad de cerrar temporalmente o definitivamente, por encontrar escasa salida a su situación. Tampoco se puede dejar de lado, la falta de maquinaria para realizar sus labores, la imposibilidad de obtenerla, ya que al no tener ingresos; el sector bancario se niega a otorgar nuevos créditos.<sup>34</sup>

- Disminución de las ventas: “Un aumento de precios dificulta la recuperación económica, porque los distribuidores también lo harán y éstos a los consumidores”<sup>35</sup> y así se va creando un eslabón hasta llegar a que con la falta de poder adquisitivo, no habrá ventas.
- Peligro de quiebra: en palabras de muchos empresarios esto es uno de los puntos mas graves. Se implementaron diferentes estrategias para evitarlo, no sólo en la micro empresa sino también en las transnacionales como en el caso de la empresa automotriz volkswagen, en donde se tuvieron que realizar suspensiones temporales y paros técnicos.<sup>36</sup>
- Decremento en la competitividad y falta de capacitación: la competitividad ha sido un concepto muy utilizado desde las expectativas que brinda el tratado del Libre Comercio. Primero se usó como un aspecto fundamental para estar a la vanguardia, en donde el mexicano debía estar bien capacitado, pero esta capacitación no se llevó a cabo, dado que los empresarios atendieron primero a otros intereses como son los económicos.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> García de león Campero, Salvador. La micro, pequeña y mediana industria en México, Los retos de la competitividad. Ed, Diana, México 1993, pgs. 156 a 180.

<sup>35</sup> Corro Salvador, El aumento de los mínimos”, Revista Proceso, Diciembre de 1994, pg.10

<sup>36</sup> Idem, García

<sup>37</sup> Idem García

## GRANDES EMPRESAS.

Las empresas grandes se distinguen por contar con un dominio de mercado, y estructuras de organización sólidas. Muchas veces son empresas transnacionales, es decir de capital extranjero. Algunos de los problemas que enfrentan estas empresas son los siguientes:

- Falta de capacitación: La capacitación jugó un papel muy importante desde la propuesta de un libre mercado para las grandes empresas al igual que para las pequeñas empresas y medianas: pues la tecnología, la infraestructura y la competencia así lo exigía. Actualmente la capacitación tanto como la especialización perdieron importancia debido a la crisis. En su lugar se aplica las multifunción, esto es, que un mismo empleado realice lo correspondiente a su puesto y a lo de su compañero despedido, percibiendo el mismo salario, dejando a un lado la especialización y la capacitación del empleado.
- Deuda en dólares: en este caso, al inicio del sexenio salinista la perspectiva que se presentaba en el país era la de un crecimiento desmedido. Por ello, muchas empresas se vieron con la puerta abierta al mercado mundial; la maquinaria, equipo y tecnología para modernizar su planta productiva la adquirieron en dólares. Esto trajo consigo el endeudamiento y la quiebra de una gran cantidad de empresas.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Cfr. Ocampo Rafael, El drama de 200 franquicias poca inversión, ganancias rápidas; ahorra deudas, cierres y despidos, revista Proceso, número 949, enero 1995

La inseguridad y el descontrol en las empresas ha provocado una impaciencia e incertidumbre que da como resultados perjuicios. Por ello es indispensable en estas circunstancias tomar en cuenta el factor humano. En general, la anterior revisión sólo se mencionaron algunos de los deterioros que han sufrido las empresas con la intención de dar a conocer en forma específica algunas situaciones que enfrentan los empresarios. En este caso, se puede concluir que los empresarios se desesperan por la incertidumbre de la economía nacional, por la falta de un programa económico en forma, integrado con acciones desarticuladas, y lo que se necesita es un plan sistemático, consensado y legitimado socialmente, que pueda generar iniciativas inmediatas que eviten el cierre de empresas, despidos y carteras vencidas.

Este es el marco en el que la capacitación adquiere un papel importante y en él que las leyes pueden perder su fortaleza, pues el empresario, lejos de capacitar a sus trabajadores ve a los reglamentos como un obstáculo para su sobrevivencia. A continuación hacemos un resumen del sustento legal en materia de capacitación.

### **2.3 Fundamento jurídico de la capacitación**

La capacitación no es un término nuevo que se acabe de implementar, inclusive antes de incluirse en el marco jurídico constitucional ya existían cursos de capacitación. Por ello, a continuación se tratará de presentar un panorama del aspecto legal de la capacitación con la finalidad de entender los criterios que la rigen y sus objetivos. Es preciso señalar que no siempre la existencia de una buena ley garantiza el cumplimiento óptimo de ésta. Sin embargo la leyes son indispensables en principio para regular un problema y/o necesidad en la sociedad.



### **2.3.1 Art. 123 constitucional**

En el título sexto de la constitución se hace referencia *Del trabajo y de la Previsión Social* y se encuentra el artículo 123, el cual dice:

*Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.*

*El congreso de la unión, sin convertir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:*

*A. Entre los obreros, jornaleros empleados, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:*

En este artículo se reglamenta todos los aspectos en materia de trabajo. Los apartados mencionan los siguientes aspectos: la fracción I y II la duración de la jornada, la fracción III la edad para el trabajo, fracción IV días de descanso, V Mujeres y maternidad, fracción VI y VIII Los salarios mínimos, la fracción VII correspondencia salario sin importar nacionalidad y sexo, fracción IX utilidades de las empresas y su reglamentación, fracción X y XI salario y sus condiciones, fracción XII prestaciones sociales.

Sin embargo dada la naturaleza del tema es importante resaltar los siguientes apartados:

*XIII. las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaría determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;*

Esta fracción es la base para todos los reglamentos que se dan en materia de capacitación, y por eso es importante mencionar que parte de un derecho constitucional y se considera como una de las garantías de los trabajadores mexicanos. Más adelante ubicaremos estos métodos y procedimientos que se mencionan en dicha ley reglamentaria.

No obstante se considera importante continuar con esta breve revisión del artículo 123 ya que representa el marco general de la ley en materia laboral

*XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajador y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen.*

*Esta responsabilidad subsistirá aun en el caso de que el patrono contrate el trabajador por intermediario;*

Este es uno de los puntos que indirectamente hace ver la necesidad, de capacitación ya que el trabajador deberá contar con la formación y capacitación para no tener accidentes y proteger su salud en horas de trabajo. Es decir la empresa estará posibilitada para emprender programas de capacitación dirigidos a prevenir accidentes y proteger la salud de los trabajadores.

*XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las maquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como organizar*

*de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas las leyes contendrán al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;*

En esta fracción encontramos también algunos lineamientos para la capacitación en materia de seguridad, ya que como lo podemos ver se encuentra sugerida por su naturaleza.

Las fracciones XVI, hasta la XXII se refieren al aspecto de coalición tanto de los trabajadores así como de los patrones, considerando los paros, huelgas, despidos y derechos de ambas partes; las fracciones XXIII y XXIV se refieren a las deudas y créditos de los trabajadores y por último de la fracción XXV a la fracción XXXI se contemplan los aspectos de bolsa de trabajo o colocación de los trabajadores, relación con patrones extranjeros, seguridad social, y competencia de las autoridades del estado y federales.

Con esto se pretendía dar un vistazo al artículo 123 constitucional y particularizar los aspectos en materia de capacitación y adiestramiento que revisaremos de manera específica en la ley federal del trabajo.

### **2.3.2 Ley federal del trabajo**

La ley Federal del trabajo en su artículo 3º hace referencia en los principios generales al interés social por promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y en su artículo 7º hace referencia a la obligación del patrón y del trabajador extranjero para capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Asimismo La ley federal del trabajo hace referencia en los siguientes apartados:

En su título segundo, sobre relaciones individuales de trabajo, artículo 25 establece que las condiciones de trabajo deberán incluir la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes establecidos en la empresa conforme a la ley.

En su título cuarto sobre derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones, artículo 132 refiere a la obligación de los patrones por proporcionar capacitación y adiestramiento además se mencionan los términos en el capítulo III y se señala que los patrones deben participar en la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban formarse.

Como se mencionó anteriormente en el capítulo III bis, que se refiere a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, se menciona que la capacitación y el adiestramiento que se proporcione en su trabajo, debe permitir elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato, aprobados por la Secretaría del Trabajo. Asimismo, en su artículo 153-B C y D refieren las condiciones sobre quienes deberán impartir capacitación y como se establecerán estos programas.

El artículo 153 en general refiere las condiciones, características y reglas que los empresarios y trabajadores deben seguir respecto a la capacitación. Sin embargo, es importante citar uno de los más importantes, el que refiere que los objetivos de la capacitación deben ser:

Artículo 153-F

***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 y,***

***V.- En general mejorar las aptitudes del trabajador”.***

Otro de los aspectos importantes de mencionar en este trabajo es el que refiere las obligaciones de los trabajadores:

Artículo 153-H

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

***I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación y adiestramiento;***

***II.- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;***

***III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos”.***

En lo que respecta a las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en el 153-I hasta 153-L se menciona el funcionamiento de estos comités. Y se entiende como una buena estrategia para compartir la responsabilidad de la capacitación.

Otro artículo importante de señalar es el 153Q en donde se mencionan los requisitos de los programas de capacitación refiriendo lo siguiente:

***I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años:***

***II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;***

***III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;***

***IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;***

***V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,***

***VI.- Aquellos otros que - establezcan los criterios generales de las Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.***

***Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".***

La ley federal de trabajo de igual manera refiere las condiciones de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo de menores en su artículo 180 y en su artículo 391 hace referencia que el contrato colectivo deberá incluir cláusulas y disposiciones sobre capacitación y adiestramiento.

La ley en sus diversos apartados puntualiza y refiere la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores y define claramente la participación de los actores en cuestión: patrón, trabajador e instancias públicas. Podemos decir que en materia de capacitación contamos con una ley completa e íntegra, sin embargo sabemos que

la realidad es otra, y la ley por sí sola no garantiza el buen cumplimiento de ésta. Para esto la ley también trata de disponer normas de vigilancia y sanciones, véase los artículos 529, 537,538,539 y 992

### **2.3.3 Disposiciones legales en materia de capacitación**

Hasta enero de 1997 habían estado funcionando ciertas disposiciones legales sin embargo de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de mayo de 1995, (en donde se considera la necesidad de facilitar actividad productiva, a través de la reducción de los requisitos y trámites que deben cumplir las empresas, así como de programas y acciones dirigidos a la mayor capacitación de la fuerza laboral y al mejoramiento sostenido de su productividad y calidad) Se establecen acuerdos para los criterios generales y se establecen nuevos formatos para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. A continuación mencionaremos estos criterios.

**Criterios para el cumplimiento de las obligaciones legales Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 18 de abril de 1997.**

El secretario del Trabajo y Previsión Social, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 123, Apartado A, fracciones XIII y XXXI, último párrafo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 40 fracciones I y VI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 3º, tercer párrafo, 132, fracción XV, 153-A, 153-B, 153-C, 153-D, 153-F, 153-I, 153-J, 153-N, 153-O, 153-P, 153-Q fracción VI, 153-R, 153-T, 153-U, 153-V, 537 fracción IV,

538, 539 fracción III, incisos a), c), d) y e) y fracción IV de la Ley Federal del Trabajo, y 1, 3, 5 y 19, fracciones II, V, VI, VII, VIII, IX, y XI del Reglamento Interior de esta Secretaría.

**Criterios generales y formatos correspondientes, para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas (ver anexo resumen de formato)**

Estos criterios constan de cuatro apartados en donde se señala: la responsabilidad de la comisión mixta, como estarán constituidas y como se señalaran sus bases de funcionamiento, y los relativo a los registros en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas(ver anexo resumen de formato)**

Consta de 5 apartados en donde se señala la siguiente definición de planes y programas de capacitación

*"Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador"*

Asimismo se establecen los siguientes lineamientos para la presentación de planes y programas:



A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

B. Podrán formularse en tres modalidades:

1. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
2. Planes y programas comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
3. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.

C. Deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años.

D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.

E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:

1. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
2. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;
3. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes

capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;

4. La Secretaría podrá proporcionar asistencia técnica y metodológica para la formulación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;

También se aclaran los requisitos que plantea la Secretaría del Trabajo para la presentación de planes y programas de capacitación

**Criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores y para la presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaría: (ver anexo resumen de formato)**

Estos criterios no señalan que *“la constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa”*.

Asimismo se señalan los lineamientos a lo cuales se deberán ajustar los responsables de la acreditación y el tiempo en el que se deberán entregar.

**Criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos: (ver anexo resumen de formato)**

Estos criterios nos señalan las siguientes definiciones:

Los agentes **capacitadores externos** son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores;

Los agentes **capacitadores externos** se clasifican en dos grupos:

A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.

B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;

Asimismo nos señala cuales serán los lineamientos y requisitos para su registro ante la secretaría del trabajo.

Estos nuevos criterios fueron publicados en 18 de abril de 1997, momento en el que señaló que quedan sin efecto los siguientes oficios expedidos por el C. Subsecretario "B" de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Publicados en agosto de 1984 y septiembre de 1985 dejando vigentes los registros de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, los de sistemas y programas generales de capacitación y los relativos a los agentes capacitadores externos.

## **2.4 La capacitación en las organizaciones**

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de actividad económica, ni el tamaño. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y

adiestramiento, de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica de manera alguna dicha obligación.

En consecuencia la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total de personal en términos que ha definido la ley Federal del trabajo.

Como es bien sabido, en México la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas; existe un porcentaje muy reducido de grandes empresas. En 1992 en México existían 124,938 establecimientos de la micro, pequeña y mediana industria y 2481 empresas grandes.<sup>39</sup> Esta situación influye necesariamente en la forma, tanto cuantitativa como cualitativa, en que se cumplen las obligaciones en la materia que nos ocupa.

"Muchos de los empresarios, sin distinguir los tamaños de las empresas, afirman categóricamente que en sus compañías siempre se ha realizado y se realiza diariamente el adiestramiento y la capacitación de sus trabajadores. Estos empresarios no dejan de tener sus razones; existen muchas formas mediante las cuales proporciona información a los trabajadores, se les familiariza con sus labores y se les da oportunidad de aprenderlas paulatinamente. No obstante, el hecho de que el personal se incorpore a la empresa y permanezca en ella no significa que ha recibido necesariamente el adiestramiento o la capacitación necesaria"<sup>40</sup>

Existe confusión entre la labor cotidiana de supervisión y adiestramiento, entre la actividad más o menos rutinaria del trabajo diario y la capacitación, cuando se afirma que ésta se da en todo tiempo y lugar. Sin embargo, y a efecto de no profundizar en dicho planteamiento, hay un primer criterio que puede ser de utilidad, para aclarar tal confusión: el adiestramiento y la capacitación que

---

<sup>39</sup> Salvador García de León Campero La micro pequeña y mediana industria en México ed: Diana México 1993 pag118

<sup>40</sup> Mendoza Nuñez, Alejandro, La capacitación practica en las organizaciones, métodos y técnicas, ed: Trillas, México 1991

exige la Ley Federal del Trabajo deben estar programados y contar, al menos con un nivel mínimo de planeación.

- a) Debe existir la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes;
- b) El personal deberá estar consciente de que se encuentra en proceso de capacitación
- c) Se determinará un lugar; (llámese taller, aula, sala, juntas, salón, sindical, etc.) y un tiempo destinado a las actividades de enseñanza aprendizaje.

Si no se dan estos ingredientes difícilmente se pueden hablar de un proceso sistemático de capacitación. Los tres tipos de capacitación antes mencionados deben considerar estos aspectos para su programación.

#### **2.4.1 Políticas de capacitación**

Las políticas de capacitación las establece claramente la Ley Federal del Trabajo ya que en la sección segunda de la Ley Federal del Trabajo, título primero, Principios generales en el artículo 1º en los comentarios se establece que "es aplicable a todo el que preste un servicio a otro en el campo de la producción económica y fuera de éste".<sup>41</sup>

La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades, y un diagnóstico que nos permita

---

<sup>41</sup> Ley federal del trabajo pg 21

localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptible de resolver mediante acciones de capacitación.

Producto del diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades. En este marco el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos; entre los específicos y los contenidos de los cursos y módulos. Así mismo, debe establecerse claramente universo, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos y señalar los resultados del programa y sus sistema de seguimiento.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales:

Dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.

Capacitar y adiestrar al trabajador con todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva.

Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

Como ya se mencionó algunas de las parte que contemplan los programas de capacitación son:

Modelo 1	Modelo2
Introducción, objetivos,	Introducción, objetivos,

<p>políticas</p> <p>desarrollo del programa,</p> <p>programa de actividades</p> <p>anexos</p>	<p>políticas</p> <p>Subprogramas</p> <p>anexos</p> <p>42</p>
---	--

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.

En síntesis, las políticas, dentro de un programa de capacitación son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación como son los participantes, establecer el compromiso de respetar ciertas “reglas del juego”.<sup>43</sup>

#### 2.4.2 Funciones de la capacitación

No hay un modo único de conceptualizar la función de capacitar y adiestrar dentro de una organización. Cada orientación teórica plantea una serie de diferentes problemas, hace hincapié en aspectos diversos y, en consecuencia posibilita que teorías alternativas y, aun competitivas, presten simultánea y pareja utilidad, aunque a menudo para fines totalmente distintos.

<sup>42</sup> Calderón Córdova Hugo Manual para la administración del proceso de capacitación de personal; Hugo, ed. Limusa, México 1990 pag 55-56

<sup>43</sup> Calderón Córdova, Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, ed. Limusa, México 1995 pag 18 y 19

"Las funciones de la capacitación permiten enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollar habilidades y manejar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: el hombre.

Por lo que podemos decir que las funciones de la capacitación son básicamente: ."<sup>44</sup>

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
3. Prevenir riesgos de trabajo
4. Incrementar la productividad
5. En general mejorar las aptitudes del trabajador.

#### **2.4.3 Administración de la capacitación**

En la sociedad actual la capacitación es considerada, como una forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa de forma cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

---

<sup>44</sup> Calderón Córdova, Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, ed. Limusa, México 1995 pag 13



La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.<sup>45</sup>

La capacitación es considerada como un bien autónomo gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social.

En este marco es necesario contar con un sistema adecuado para la administración del proceso de capacitación, que puede garantizar al capacitado y a la organización los resultados de los programas. Sin embargo, en la literatura sobre la materia no existen sistemas prácticos con estos fines.

Administrar un proceso de capacitación significa tener una concepción de la función de la capacitación en la organización y ver ésta como una inversión, que en un futuro debe rendir en eficiencia y productividad individual y organizacional.

Para la administración de la capacitación se debe Planear, organizar, dirigir y evaluar. Considerando factores de los individuos y de la empresa misma.

---

<sup>45</sup> Calderón Córdova Hugo Manual para la administración del proceso de capacitación de personal Ed. Limusa México 1990 pag 13

## **2.5 Principales problemas que enfrentan las empresas en el proceso de capacitación.**

Los problemas a los que se enfrentan las empresas en el proceso de capacitación, son tan variados como el número de empresas que existe, ya que las características del personal son completamente distintas, así como el tamaño de la empresa. Estos problemas se pueden considerar en dos vertientes por un lado los de la empresa y por otro de los trabajadores:

Los trabajadores:

- El nivel educativo, ya que en ocasiones los empleados son analfabetas y pretenden desarrollar programas en los cuales no contemplan esta característica.
- El poco interés de los trabajadores en recibir capacitación.
- La poca disponibilidad de tiempo para tomar cursos

La empresa

- Emplea programas sin considerar las características del personal.
- Las instalaciones para la capacitación son inadecuadas
- El personal que da los cursos de capacitación desconoce la metodología de la enseñanza y del aprendizaje, y políticas de la empresa.
- Se proporcionan accesorios a los empleados, pero no se les da un curso de como usarlos y que beneficio traerán

Entre otros ejemplos que son resultado de un deficiente diagnóstico en la empresa.

### **3. LOS PERFILES SOCIOLABORALES EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

En este capítulo se presentan los antecedentes existentes sobre los perfiles socio-laborales y se explica sucintamente en que consiste diseñar un perfil de ese tipo. Asimismo, partiendo de conceptos generales, se resalta la importancia que aquel tiene dentro de una organización y finaliza el capítulo identificando los elementos que integran un perfil y las técnicas para su elaboración.

Es importante remarcar que en el ámbito teórico-conceptual se han discutido insuficientemente las cuestiones relacionadas con los perfiles socio-laborales, y por ello las definiciones y los conceptos existentes generalmente se han puesto al debate a partir de la experiencia práctica y de investigaciones administrativas concretas, lo que genera que en pocas ocasiones se tenga la posibilidad de analizar estas cuestiones con mayor profundidad.

Es importante aclarar que en la administración como en otras áreas de las ciencias socio-administrativas siempre es necesario retomar elementos teóricos y metodológicos de otras disciplinas para enriquecer las miradas y enfoques específicos. En ese sentido, al construir un perfil sociolaboral se deben retomar aportes de otras disciplinas, pero siempre debe realizarse tomando como punto central lo social, ya que se trata de un aspecto que tiene relación directa con el factor humano de una organización.

### 3.1 Los aspectos socioculturales de la capacitación

El significado de "cultura" hasta ahora sigue siendo para muchos un término confuso ya que el concepto tiene un uso diverso, además que los indicadores que tratan de aproximarse cuantitativamente a lo que es la Cultura, no están identificados ni definidos específicamente. Por ello, es necesario realizar una breve revisión conceptual sobre la Cultura, para de ese modo entender e identificar los aspectos socio-culturales que deben tomarse en cuenta dentro de la capacitación. En ese sentido, en las ciencias sociales la definición mayormente consensada nos dice que la cultura es el conjunto de aspectos materiales, intelectuales, simbólicos y emotivos que el hombre colectivo produce y reproduce como respuesta a las exigencias de vivir en sociedad. Es decir, podemos entender la cultura como la totalidad y heterogeneidad de tradiciones, costumbres, normas, actitudes y valores de una sociedad.<sup>46</sup>

Por otro lado, además de la dimensión meramente cultural, se deben tomar en cuenta variables sociales que contemplan factores como la demografía, y los estilos de vida, ya que estos afectan la composición, la ubicación y las expectativas de la mano de obra y de los clientes, además de que establecen los parámetros de los administradores y de las organizaciones. No hay que olvidar que lo "social" siempre hace referencia a la vida en sociedad.

Tomando en cuenta lo anteriormente reseñado, la empresa siempre representa una comunidad que mezcla intereses y tiene una vida social caracterizada por un red de interrelaciones entre su personal. Por lo tanto, al motivar y capacitar a estos deben tomarse en cuenta todos aquellos aspectos culturales, demográficos y sociales.

---

<sup>46</sup> cfr Ramos Samuel, El perfil del hombre y la cultura en México, ed: UNAM México 1989 pg 89

Aquí vale la pena hacer referencia a las teorías de Elton Mayo, Macgregor, Atkison, Herzberg entre otros quienes realizaron estudios sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y dieron especial relevancia a los aspectos humanos en esos procesos.<sup>47</sup>

Por ello, se debe considerar a la capacitación como un proceso que necesariamente debe retomar y considerar a fondo los factores socioculturales, ya que como dijimos anteriormente, la capacitación implica la posibilidad de generar y fortalecer relaciones entre los sujetos inmersos en una organización. (en sus diferentes niveles jerárquicos).

En el siguiente apartado se dará una explicación más profunda sobre estos aspectos y su importancia en la capacitación.

### **3.1.1 Importancia de los factores sociolaborales**

La idea de subrayar la importancia de los factores sociolaborales en las organizaciones de estos tiempos parece atrevida y anacrónica. Y hablar de ello significa exponerse al ridículo en un momento histórico en el cual las personas se reducen a recursos humanos, fácilmente sustituibles como las ruedas de una máquina, y que obtienen un sueldo que obedece a las mismas leyes que al precio de un producto, como la gasolina es decir a las leyes del mercado y no a sus necesidades.

Frente a esta situación no vale la pena apoyarse en sentimentalismos. Ni siquiera el crear otra moral. Los caminos parecen ser difíciles pero sólo queda una opción que requiere de responsabilidad. Se necesita fortalecer una

---

<sup>47</sup> cfr Stoner Administración ed:Prentice Hall 5ta edición México 1994 pág. 472-473

reconsideración con respecto a los seres humanos; la cual debe demostrar que vale la pena mejorar la situación de los trabajadores, ya que esto aumenta no sólo el bienestar sino también la eficiencia y la capacidad de desarrollo.

La consideración de los factores sociales no es nada nuevo para la economía de muchas organizaciones. Para poder vender sus productos, el aspecto social lo tienen bien estudiado, ya que existen muchos estudios de mercado que tratan de captar exactamente eso que se olvida (en el caso de México) en el otro lado: el de la producción, y raros son los estudios que investigan como tratar al trabajador para que sea productivo; cómo influir en el medio ambiente laboral; cómo es la cultura de trabajo; y qué factores sociales son importantes, entre otros.

Para fines de este trabajo se define factor social como: la relación del ser humano con su medio familiar, grupos de trabajo, comunidad o sociedad en la cual se crea una red de características como son: la religión, las costumbres, el idioma, la educación, los valores etc. En este sentido, estos aspectos nos llevarían a contar con los elementos para redefinir perfiles laborales y diseñar otros que mejoren la organización, siempre basados en el entorno de los trabajadores y no en teorías occidentales y ajenas.

### **3.2 El perfil socio laboral y sus elementos**

Aunque este punto debería iniciar con la definición de un perfil sociolaboral no será así, ya que es necesario aclarar algunos puntos para concluir con nuestra definición.

Todos los individuos se desarrollan y coexisten dentro de una sociedad, y por ende, adoptan y reproducen pautas culturales, costumbres, normas y valores que caracterizan a la misma. Por ello, el ser humano colectivo dentro de una

sociedad determinada tendrá límites y se caracterizará por determinadas actitudes, creencias o formas de vida.

Las características sociales de los individuos dependerán en gran medida de la cultura en la que se haya desarrollado; "así como el *européismo* se funda en el ideal de una cultura que puede subsistir separada de la vida, así el *nacionalismo* se funda en la creencia de un México que ya existe con su fisonomía nacional definida, y al que solo es preciso sacar a la luz del día".<sup>48</sup>

En general los individuos se caracterizan por pertenecer a una sociedad, con normas, leyes, tradiciones culturales, forman parte de una familia o núcleo social; son capaces de hacer algo en una situación determinada; reaccionan a base de la motivación humana, externa o interna; *la curiosidad y el deseo de éxito*.

Cuando se ha hablado de un perfil se menciona que este permite identificar las características cualitativas y cuantitativas que deben reunir las personas idóneas para ocupar un puesto, y por ello contempla variables de sexo, edad, estado civil, entre otros, cuyos resultados se representan en gráficas de barras o líneas, que describen las características en común del personal .

Sin embargo los perfiles pueden tener otra utilidad no únicamente para compararlos con los perfiles deseados, también para reconocer características latentes dentro de un grupo de trabajadores. Y tomarlos como punto de partida para la construcción de lo que nos gustaría fuera este grupo.

---

<sup>48</sup> Ramos, Samuel El perfil del hombre y la cultura en México Ed. UNAM; México 1989.pg. 91

### 3.2.1 Diseño de perfiles

Hasta aquí no se ha mencionado una definición de lo que la palabra perfil significa sin embargo contamos con los elementos para dar nuestra definición: Un perfil es la descripción sistematizada de un conjunto de características ideales o reales de grupo o comunidad.

Antes de iniciar con los lineamientos propuestos para el diseño de perfiles es necesario mencionar que se propone dos formas de clasificarlos una es:

De acuerdo a la fuente de información:

1.- El diseño de un **perfil real**: Mediante una investigación de tipo descriptivo enumerar las características de un grupo o comunidad.

2.- El diseño de un **perfil ideal**: Se orienta a lo que *debe ser*: es decir, se deben tomar en cuenta los intereses de la empresa y las características ideales de una persona para desempeñar funciones y actividades.

Sabemos que en el diseño de perfiles ideales se ha encontrado un grado de utilidad, sin embargo la investigación de características para la construcción de perfiles reales no es comúnmente utilizada. Existe bibliografía que refiere algo similar al perfil y se utiliza esencialmente para la selección de personal.

En lo siguientes puntos haremos la segunda clasificación que está dada de acuerdo a los ámbitos que abarque el perfil que se diseñe. . Y se clasifican como perfiles reales



### **3.2.2 Perfil laboral**

Este perfil hace referencia al trabajo ó vida laboral incluyendo el aspecto formal e informal real:

- Educación y cultura
- Habilidades y destrezas
- Actitud hacia el trabajo
- Motivación en el trabajo
- Sistemas de comunicación
- Relaciones humanas
- Ambiente laboral
- Sentido de pertenencia
- Salud
- Seguridad e higiene

### **3.2.3 Perfil socioeconómico**

Un perfil socioeconómico se conforma con las características que permiten describir una población en el nivel económico social y cultural. El perfil socioeconómico de una población nos ayuda a conocer sus necesidades y el nivel de vida. Se consideran los siguientes indicadores:

- Ingreso
- Egreso
- Distribución
- Expectativas
- Status

### **3.2.4 Perfil familiar**

En este caso se pretende identificar a la familia como agrupación social que representa el espacio de interacción individual y colectiva de aprendizaje y socialización inherente a la vida del trabajador. Para ello se identifican las siguientes características:

- Tipo de familia
- Estructura familiar
- Relaciones familiares
- Nivel de vida: economía, vivienda, salud y alimentación
- Organización social

**Un perfil socio-laboral debe permitir conocer las características del trabajador y de su entorno laboral, esto significa que se construirá con la suma de los perfiles: laboral, económico y familiar.**

Este perfil de cumplir con estos lineamientos:

- √ Debe contener datos esenciales de la población
- √ Se basa en un estudio de las características del sujeto
- √ Contempla una contrastación de lo ideal y de lo real
- √ Sistematiza aspectos que caracterizan un área de investigación
- √ Permite plantear objetivos y funciones específicas

**En la administración de personal el perfil sociolaboral permite:**

- Conocer al trabajador:
  - Cómo actúa
  - Por qué actúa
  - Su marco de referencia cultural

Sus límites

Y su potencial

- Conocer al trabajador como miembro de la organización:

Con quién interactúa

Cómo interactúa

Su potencial

- Identificar áreas de fortaleza y debilidad de la empresa:

Habilidades

Destrezas

Roles sociales en la producción

Para realizar un buen perfil deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) Realizar un estudio comparativo de la población por sexos y edades
- b) En relación al estado civil, número de hijos y edades de éstos, miembros de la unidad familiar, encontrar las posibles problemáticas familiares que afectan su trabajo.
- c) Detectar problemáticas según el tipo de contratación; relaciones laborales, promoción, cambio e lugar de trabajo, etc.
- d) Conocer las características generales de la población, lugar de procedencia del individuo, tiempo que lleva residiendo en la zona, con el fin de detectar problemáticas que puedan surgir en cuanto a adaptación al medio.
- e) Comparar el nivel de estudios con valores, aspiraciones, puesto que ocupan en la empresa, etc.

Con estos elementos se instrumentan programas de ajuste de las interacciones laborales para el desarrollo productivo de la empresa.

### **3.3 La técnicas de la entrevista y la observación en la construcción del estudio sociolaboral**

La técnica de la entrevista:

Esta técnica consiste en recabar información mediante diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y algunos de los trabajadores (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede rescatar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización que vaya dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o en los grupos humanos.

Mediante la utilización de esta técnica se pueden detectar necesidades o problemas oportunamente, y se pueden identificar los requerimientos de algún tipo de capacitación o mejora; así como identificar áreas específicas. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores como con los propios trabajadores.

#### **Tipo de entrevista**

Según su amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas que se formulan, las entrevistas pueden ser de tres tipos:<sup>49</sup>

Abierta

Dirigida o estructurada

Semidirigida o semiestructurada

---

<sup>49</sup> Naghi Namakforosh, Mohammad, Metodología de la investigación en la administración, contaduría y economía, editorial Limusa México 1984 pag. 147-156

**En la entrevista abierta, las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información. En ella, el entrevistador debe ir captando todo lo que se diga y ampliando la entrevista con preguntas que pueden servir para precisar más los conceptos vertidos o para captar información sobre aspectos nuevos que va revelando el entrevistado. En cualquier caso, se debe diseñar una guía que dirija la entrevista y contemple los aspectos sobre los cuales se requiere información.**

En la entrevista abierta se obtiene una amplia gama de información, pero también es importante señalar que el entrevistador debe tener un control preciso de ésta, ya que sino se puede perder y desviar el objetivo y la atención del entrevistado; de esta información se pueden obtener elementos para la construcción de un estudio sociolaboral; ya que este tipo de entrevistas es un tanto informal y su utilización primordial es el sondeo de opinión o para conocer las características de un tipo de población, sus intereses y expectativas.

Como desventaja se puede mencionar que en la entrevista abierta difícilmente se pueden unificar criterios por la diversidad de respuestas que se tienen.

**La entrevista dirigida tiene las características de estar constituida de preguntas concretas que requieren respuestas específicas. Éstas preguntas pueden ser tan específicas que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador, por medio de un cuestionario. El cuestionario es la guía fundamental de la entrevista dirigida. Los cuestionarios pueden incluir dos tipos de preguntas:**

- Preguntas cerradas y**
- Preguntas abiertas**

Las preguntas cerradas van seguidas de especificación de alternativas de respuesta para que seleccione el entrevistado o pueden implicar jerarquizar u ordenar determinados conceptos o valores según el criterio y conocimiento del sujeto.

Las preguntas abiertas permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites de amplitud. De esta manera la extensión es relativamente reducida en relación con lo que pudieran ser las respuestas en una entrevista abierta.

Durante la entrevista, el investigador debe esforzarse por aclarar cada una de las preguntas para asegurar las respuestas correctas del entrevistado, pero evitando influir en ello y emitir cualquier juicio sobre la respuesta; dentro de este tipo de entrevista dirigida, también se puede utilizar instrumentos específicos de recolección de información.

La entrevista dirigida se considerará como la mejor opción para la construcción del estudio sociolaboral, dado que cuenta con un instrumento o cuestionario donde previamente se estructuraron y agruparon preguntas de acuerdo al interés del entrevistador y a los objetivos de la investigación; dentro de este instrumento se pueden utilizar los dos tipos de preguntas, cerradas, que serán de gran utilidad para la construcción de un perfil y abiertas, para reforzar aspectos sociales y laborales de manera individual ya que nos permitirán conocer las necesidades sentidas del personal.

## Ventaja de la técnica

- ✎ Se tienen mayores posibilidades de obtener la información requerida.
- ✎ Permite crear un clima adecuado para infundir confianza
- ✎ Da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación
- ✎ Permite descubrir aspectos o problemas no previstos y que ameritan ser cubiertos por el entrevistador
- ✎ Da la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista con lo cual se mejora las entrevistas subsecuentes.

## Desventajas de esta técnica

- ✗ Es muy tardada y costosa
- ✗ Exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal

## Técnicas de Observación:

Observación; es la utilización de los sentidos para la percepción de hechos o fenómenos que nos rodean; que son de interés para los investigadores. La observación científica se da a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de éste.

La observación aporta siempre multitud de aspectos cualitativos que completan, resaltan y corroboran los datos obtenidos por las técnicas experimentales o bien ponen de manifiesto otros aspectos de la conducta que escapan a toda medida y que solo una observación científica puede captar utilizando ciertas técnicas:

Estas técnicas consisten en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que pueden iniciar la necesidad de entrenamiento. Esta observación puede ser a un sujeto o grupo. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades, de habilidades físicas o de interrelación personal.

Para el diseño de esta guía se debe tener en cuenta los patrones de conducta que aún cuando no deben ser rígidos son los que marcan lo deseable en cuanto a conductas

Las condiciones que debe poseer una observación para ser considerada científica son:<sup>50</sup>

- ✓ **Precisión** respecto a la indicación de medidas, cantidades y valores numéricos que corresponden a las cualidades del objeto, fenómeno o comportamiento. Para que se cumpla dicha contradicción es necesario elegir el método de cuantificación de las observaciones. Los que se usan con frecuencia son: el método de intervalos (establecimiento de un intervalo de tiempo donde se cuenta simplemente la ausencia o presencia de la unidad de observación) y el de frecuencia (conjunto de número de veces que aparece la unidad de observación en un intervalo temporal).
- ✓ **Sistematicidad**.- llevar un orden de ideas al realizar la observación.
- ✓ **Exactitud** es decir, que sea objetivamente verídica. Para comprobar la validez empírica de la observación es necesario que ésta sea llevada a cabo por más de un observador, estableciéndose posteriormente la correlación entre las observaciones.

---

<sup>50</sup> Idem pag 163



El proceso de la observación es fundamentalmente la educación científica y está en la base de los procesos subsecuentes. Hoy se le considera como un medio didáctico básico en la labor escolar existiendo diversas formas de llevarla a cabo mediante:<sup>51</sup>

Observación *controlada*. Es la observación continua de los fenómenos que se estudian y dan origen al diseño de una metodología para detectar la producción del fenómeno observado y los efectos del mismo.

Observación *estructurada o sistemática*; es aquella que acude a instrumentos para la recopilación de los datos o hechos que se observan, estableciendo de antemano que aspectos se han de estudiar.

Observación *ordinaria, libre o simple*, consiste en anotar los hechos ocurridos sin recurrir a la ayuda de medios técnicos especiales.

Observación *no participante* Contacto del investigador u observador con la comunidad, hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno al mismo

Observación: *directa* el observador se sirve de determinados instrumentos de observación; en los que registra y valora los comportamientos observados. En el campo de las ciencias sociales se utilizan, entre otras técnicas, los registros anecdóticos o de incidentes, las listas de control y las escalas de estimación.

---

<sup>51</sup> Goode, William J y Hatt-K. Paul, Metodología de la investigación social ed: Trillas México 1980 pag 150 157

Observación *indirecta*: la observación puede llevarse a cabo por medio de cuestionarios y encuestas que rellena el sujeto en presencia o no del observador, y del entrevistador técnica muy compleja, en la que participan activamente entrevistador - observador y entrevistado.

Lo que hasta aquí se expuso son las referencias teóricas y contextuales que soportan el estudio de caso que presentaremos más adelante, ya que antes abordaremos un capítulo acerca de la metodología que se utilizó.

#### **4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo se presenta el diseño de la investigación central de este trabajo. Incluye el planteamiento del problema, los objetivos y su metodología.

## 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México la capacitación presenta considerables deficiencias en la formación permanente del recurso humano pese a que en los últimos años se ha mostrado un aumento considerable de los servicios de capacitación, las limitaciones aun son mayores:<sup>52</sup>

- ⇒ Se entiende a la capacitación como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador.
- ⇒ No se asume como una tarea de actualización, motivación y superación.
- ⇒ Aun cuando existe la obligación legal de capacitar algunas organizaciones tienen serios impedimentos para llevar los programas de capacitación, debido a que no cuentan con la infraestructura necesaria para ellos
- ⇒ Los recursos que se destinan a la capacitación son limitados por que se ve como un gasto obligatorio y no como una inversión.

Dichas situaciones influyen en la organización del proceso de capacitación ocasionando que: la capacitación se brinde únicamente a través de cursos que son basados en teorías administrativas y no a la propia cultura del trabajador mexicano por lo tanto la metodología para la elaboración de los programas es limitada, ya que se realiza una detección de necesidades considerando solo el aspecto laboral, olvidándose del factor social.

Es conveniente señalar que el éxito de los programas de capacitación en una organización dependen de muchos factores, el capacitador, los recursos, el ambiente y sobretodo de la realización de un diagnóstico que nos indique cuáles son las necesidades de capacitación, permita el diseño de los programas y brinde elementos para su evaluación.

---

<sup>52</sup> cfr Llanos Samaniego Raúl Esfuerzos menores en capacitación la Jornada 13 de marzo de 1996

Por lo tanto la detección de necesidades de capacitación debe fortalecerse considerando aspectos importantes del recurso humano al cual se dirigirá la capacitación. Para lo cual se requiere conocer, cuál es el perfil sociolaboral de los trabajadores, cuáles son sus necesidades de capacitación, y cuáles son sus expectativas de capacitación, entendiendo como perfil sociolaboral a una descripción sistematizada de las características de los individuos que conforman una empresa, orientada sobre los aspectos laborales y sociales que se integran en la organización. De tal forma que se permita identificar ¿Qué elementos nos brindan los perfiles sociolaborales para la detección de necesidades de capacitación y el diseño de un plan general de capacitación?

#### **4.2 OBJETIVOS**

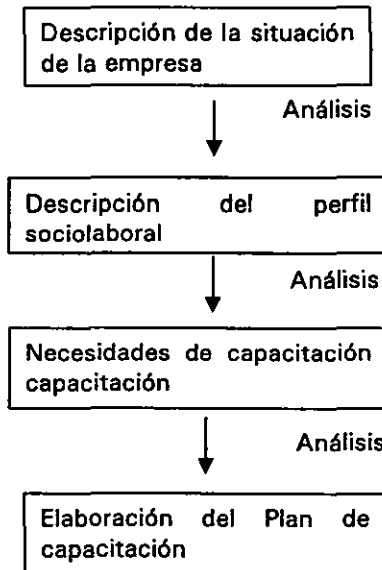
- ◆ Definir el perfil sociolaboral de los trabajadores de una industria del plástico
- ◆ Analizar el ambiente interno y externo de la empresa y su influencia en el proceso de la capacitación
- ◆ Determinar las necesidades de capacitación a partir de los perfiles sociolaborales de los trabajadores para demostrar que el perfil sociolaboral brinda elementos para la detección de necesidades de capacitación.
- ◆ Diseñar un plan general de capacitación de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación.

### 4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basó en un estudio de caso de una empresa Mexicana, que presentaba características y problemáticas típicas de las empresas medianas. El propósito fue aplicar una metodología para determinar el perfil sociolaboral y con base en ello detectar necesidades de capacitación, mismo que se elaboró mediante una investigación de **tipo descriptivo**; es importante mencionar que estas investigaciones buscan especificar características relevantes de personas, grupos y/o organizaciones que son objeto de estudio, como es el caso del perfil sociolaboral.

### 4.4 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el estudio de caso se efectuó en las siguientes etapas:



⇒ **Análisis de aspectos organizacionales y sociales que intervienen en la empresa:**

Aspectos organizacionales. Para esto fue necesario la revisión de documentos de la empresa, se realizaron recorridos para observar aspectos e iniciar la socialización con el medio.

Aspectos sociales. Se realizó una entrevista a cada trabajador, y después se realizó un estudio sociolaboral. Asimismo esta información permitió la elaboración del perfil.

En los siguientes cuadros se enlistan los datos para cada uno de los aspectos antes mencionados:

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la empresa</li> <li>• Ubicación de la empresa</li> <li>• Actividad</li> <li>• Vías de acceso a la empresa</li> </ul>

ASPECTOS DE LA ORGANIZACION	ASPECTOS SOCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores</li> <li>• Número de hombres</li> <li>• Número de mujeres</li> <li>• Jerarquización de la empresa (organigrama)</li> <li>• Profesionistas que hay en la empresa</li> <li>• Misión</li> <li>• Políticas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura familiar</li> <li>• Domicilio</li> <li>• Salario</li> <li>Nivel educativo</li> </ul>

INGRESO A LA EMPRESA	CONVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para el ingreso a la empresa</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Asignación de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de actividades extraordinarias (Deportes, comidas familiares, concursos, etc.)</li> <li>• Participación en actividades extraordinarias</li> <li>• Convivencia entre compañeros</li> <li>• Problemas entre compañeros</li> <li>• Mapa de relación laboral</li> <li>• Resolución de problemas</li> </ul>
PRESTACIONES	ACTITUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulos económicos o en especie</li> <li>• Vales, canasta básica, estímulo por puntualidad, etc.</li> <li>• Uniformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de los trabajadores</li> </ul> <p>Buen humor, defensivos, apáticos, amigables, etc.</p>
ROTACIÓN DE PERSONAL	CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despidos</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Problemas con trabajadores</li> <li>• Rotación de puestos y horario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación, entrenamiento, habilitación y desarrollo personal para trabajadores</li> <li>• Difusión y conocimiento de las áreas de trabajo</li> <li>• Programas para las familias de los trabajadores</li> </ul>

Este tipo de investigación permite reconocer de manera integral los factores que están incidiendo en el proceso de producción de la organización.

⇒ **Determinación de Necesidades de capacitación.-**

El trabajo no se puede considerar independiente del contexto social de quien lo realiza, se deben tener siempre en cuenta los motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, en la compañía y en la comunidad.



Al conocer y tomar en cuenta las características sociales y culturales del trabajador, la organización puede plantear estrategias que motiven al empleado y que al mismo tiempo propicien una mejor capacitación.

El perfil sociolaboral permite conocer estas características socioculturales que conforman a los trabajadores ya que es una descripción sistematizada de las características de los individuos que conforman una empresa, orientada sobre las interacciones que inciden dentro de las relaciones laborales y aspectos que integran la estructura social de la misma

Para la determinación de necesidades de capacitación se realizó un estudio sociolaboral individual; ésto permitió identificar la características del sujeto, su relación con los demás, su integración a la empresa así como su desempeño; de esta manera, individualmente se determinaron las necesidades (*para el trabajo, en el trabajo y para el desarrollo*) y posteriormente se sistematizó la información y se presentó en porcentajes dentro del perfil.

En el Anexo se presentan dos casos(de los trabajadores) en los cuales se explica cómo y por qué se determina cierta necesidad de capacitación.

Cabe mencionar que también se consideró la opinión del gerente general de la empresa ya que en platicas informales el mencionó ciertos intereses como por ejemplo que quería disminuir la rotación de personal y su interés por el desarrollo de algunos integrantes de su equipo de trabajo.

⇒ **Diseño de un plan de capacitación.-** que incluye un programa inicial y en un segundo momento un programa de reforzamiento.

Se hizo descripción del programa inicial que fue aplicado en un primer momento y después hubo la necesidad de reorganizar los talleres por lo tanto se presentó un segundo programa de reforzamiento.

⇒ **Guía propuesta para llevar a cabo la evaluación de resultados**

Se propone una guía muy general para realizar la evaluación de los resultados en donde se explica brevemente cada uno de los pasos para la evaluación. Aunque en este trabajo no se llega a esta etapa se propone esta guía para fines prácticos, ya que realizar la evaluación sería como realizar otra investigación.

#### **4.4.1 POBLACIÓN BAJO ESTUDIO**

La población bajo estudio que se consideró fueron todos los trabajadores de la empresa objeto de esta investigación que en el momento de realizarla se encontraban laborando. El total fue de 69 empleados.

#### **4.4.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION**

A) Se realizó una entrevista estructurada que fue aplicada a cada trabajador.- para esto se realizó una guía estructurada y se aplicó a 15 trabajadores como prueba piloto que permitió modificar aspectos necesarios. Cabe mencionar que en este tipo de entrevistas se incluyen preguntas control que permiten

confirmar la información ya que muchas variables son aspectos socioeconómicos. (Anexo guía de entrevista)

**Platicas informales con el Gerente general:** En las platicas informales con el gerente se trató de rescatar sus intereses referentes a su organización. Entre los que destacan los siguientes:

- 1.- Disminuir la rotación de personal
- 2.- Promover la integración y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa
- 3.- Buscar el desarrollo de su organización pero también de sus empleados valiosos (aquellos que han demostrado mayor integración a la empresa)

Con estos elementos se realizó un estudio sociolaboral de cada trabajador y se sistematizó en un perfil del grupo para identificar necesidades y construir un plan general de capacitación (Anexo ejemplo de dos estudios sociolaborales individuales)

## **5. ESTUDIO DE CASO: UNA EMPRESA MEDIANA DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO EN MEXICO.**

Este capítulo nos brinda el estudio de un caso práctico en donde se exponen y analizan aspectos sociales de la empresa mencionada en la metodología, la problemática de la organización y como punto central la construcción de un perfil socio laboral (mediante un análisis descriptivo de resultados), para la determinación de necesidades de capacitación. El proceso para la presentación del caso será el siguiente:

- a) Descripción y análisis de la situación de la empresa en el cuál se considera: la estructura organizacional y el ámbito físico
- b) Descripción y análisis del perfil sociolaboral.- en donde se incluye: características socio-demográficas de los trabajadores, datos referentes a su ambiente laboral.
- c) Necesidades de capacitación.- Con base a los datos presentados de la situación de la empresa como de los trabajadores. Se hace la descripción y análisis de las necesidades de capacitación.
- d) Elaboración del Plan de capacitación.- Finalmente se diseña un plan que contempla dos programas de capacitación. Y se concluye con una guía propuesta para realizar la evaluación.

## 5.1 CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO DE CASO

La empresa es de capital Mexicano surgió en 1972; su actividad inicial fue la fabricación de cortinas plegables para hospitales. En 1980 la empresa comenzó a ser proveedora de pvc para distintas industrias; a la fecha se fabrican perfiles extruídos de plástico y el ensamble, empaque, distribución e instalación de productos relacionados con la decoración y construcción. Es considerada como una empresa mediana.

Datos Generales:

Nombre de la empresa: Industrias del plástico

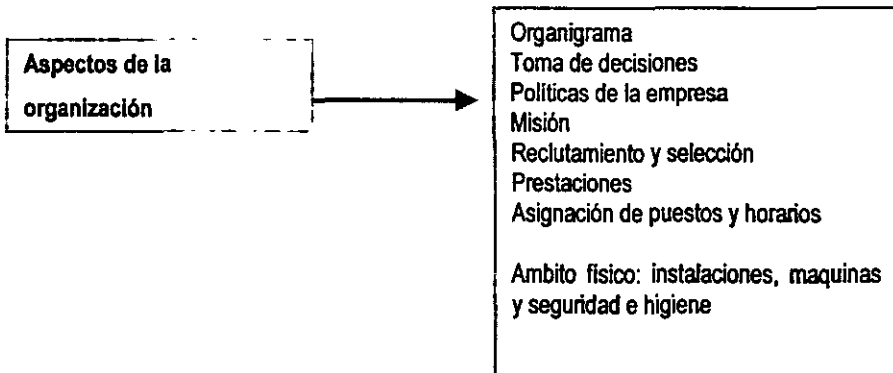
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividad: Fabricación de perfiles extruídos de plástico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividad Complementaria Ensamble, empaque, distribución e instalación de productos relacionados con la construcción.</li></ul>
---	---

Horario:

TURNO	ENTRADA	SALIDA
Matutino	07:00	15:00
Vespertino	15:00	21:00
Nocturno	21:00	07:00
Sábados	07:00	19:00
	19:00	07:00

## ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los puntos que se abordaran serán los siguientes:



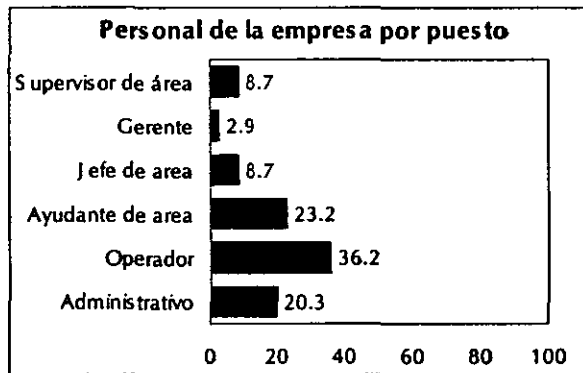
Es importante mencionar que esta información que se presenta es el resultados de los recorridos, revisión de documentos de la empresa, pláticas informales y entrevistas realizadas al personal de la empresa

La estructura organizacional describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran, designa las relaciones formales de autoridad. Incluyendo líneas de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y alcance del control de los gerentes y supervisores.

El valor de la estructura organizacional radica en que define labores, líneas de autoridad y agrupamientos que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo.

Como puede observarse es indispensable que en toda empresa exista una estructura organizacional adecuada, pues esta es la base y fundamento para el logro de sus fines.

Gráfica no.1



De acuerdo con la gráfica no.1 el 59.4 % de los trabajadores de la empresa ocupan puestos operativos (ayudantes u operador), 20.3 % realiza funciones administrativas y el 19.3 corresponde a personal de mandos medios incluyendo los gerentes.

### Estructura Organizacional

El organigrama resume jerarquías de autoridad, canales de comunicación, puestos y funciones dentro de las organizaciones; éste proporciona a los empleados información acerca de su ubicación dentro de la organización, sus tareas y responsabilidades y sus relaciones formales de reporte.

En la empresa objeto de esta investigación no existía un organigrama actualizado, lo cual ocasiona que no estén bien definidas las líneas de mando, asimismo existe confusión entre algunos empleados respecto a quién es su jefe

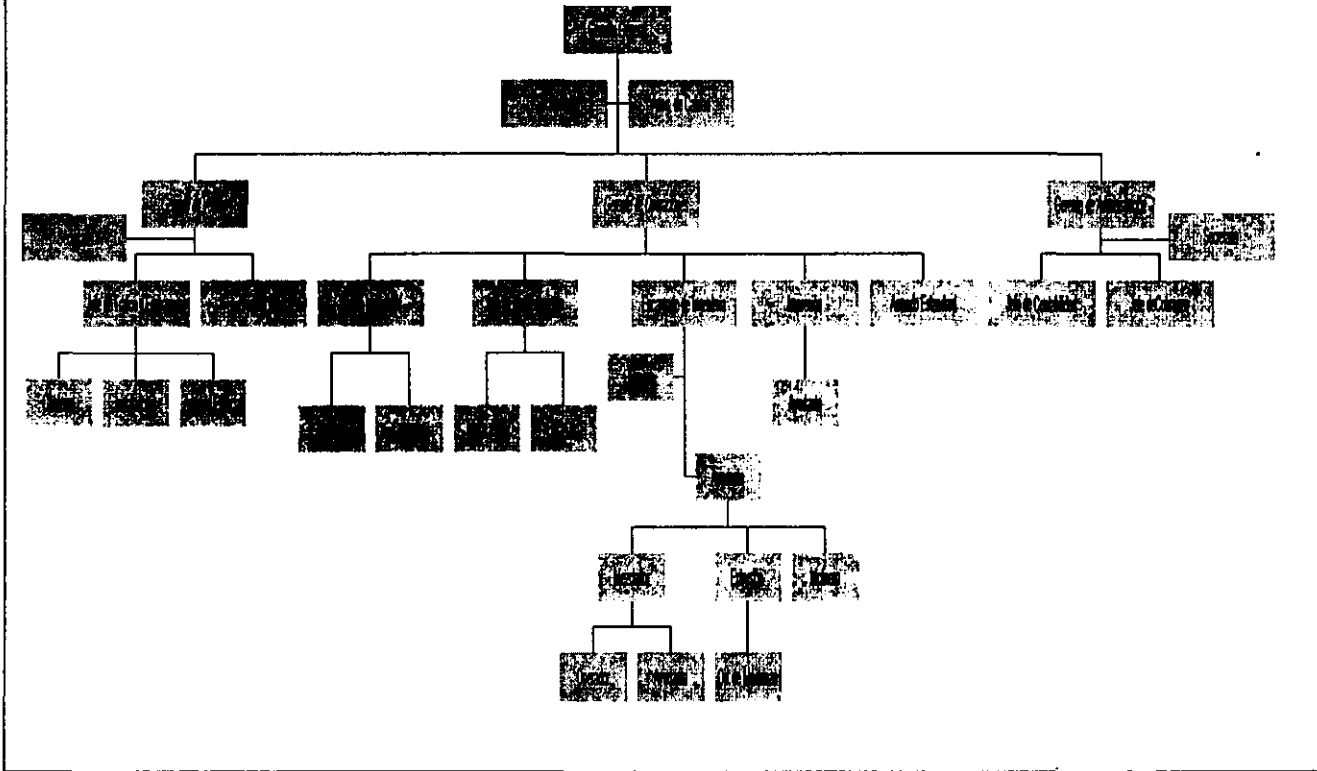
inmediato, por otra parte algunos trabajadores manifestaron no conocer a qué área pertenecen, lo cual es preocupante pues si no conocen el área mucho menos los objetivos y metas que tienen que cumplir.

El organigrama que a continuación se presenta, se estructuró en base a la información brindada por los empleados.

De acuerdo con el organigrama antes referido la estructura organizacional de la empresa se caracteriza por una gerencia general, tres gerencias: de ventas , de operaciones y administrativa: En la de operaciones se cubren las funciones principales del proceso de producción y la gerencia de ventas es la que trata con los clientes y la administrativa que lleva el suministro de recursos.



# Organigrama de la Industria del Plástico



## PROFESIONISTAS

PROFESIONISTA	CANTIDAD
Administración de Empresas	2
Ingeniero Mecánico	2
Arquitecto	1
Ingeniero Industrial	3
Administraciones comerciales	1
Contador Público	2

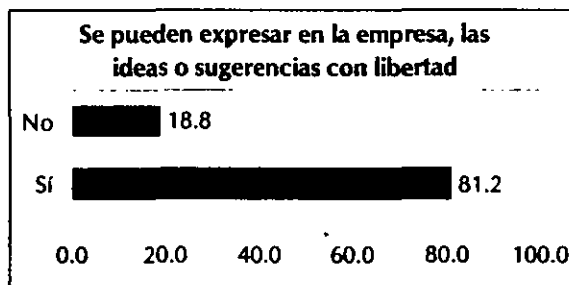
## TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones constituye un aspecto muy relevante en cualquier empresa, pues involucra todas las acciones que se emprenden; ésta generalmente es llevada a cabo por los dueños o gerentes, sin embargo el hecho de que se deleguen responsabilidades y autoridad puede representar grandes ventajas para la organización, ya que permite la intervención de todos los trabajadores repercutiendo directamente en los beneficios que se obtengan.

En lo referente a la toma de decisiones, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se pudo apreciar que éstas son aprobadas únicamente por los dueños; si los jefes de sección o departamento tienen alguna idea, primero tienen que consultarlo con los dueños. Por otro lado los supervisores refirieron que no les agrada tomar decisiones ya que les da temor no realizar lo adecuado. En la mayoría de las áreas no se considera la opinión de los trabajadores en la implantación de cambios, asimismo no se comunican los cambios, lo cuál impide que aporten sus ideas para las actividades que se van a emprender.

Por otro lado, de acuerdo con lo referido por el personal, en la empresa el 81.2% de los empleados manifestó que pueden expresar sus ideas, sugerencias y opiniones, (cfr gráfica no.2) lo cuál no necesariamente significa que éstas sean tomadas en cuenta.

Gráfica no. 2



## POLÍTICAS DE LA EMPRESA

En la revisión de documentos se encontró como políticas de la empresa las siguientes

- ◆ **Calidad:** satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del cliente al mejor costo y siempre con la filosofía de mejora continua.
- ◆ **Productividad:** Incrementar el volumen de producción en mayor proporción que el aumento de los recursos involucrados.
- ◆ **Eficiencia:** Cumplir en tiempo con todos los pedidos de los clientes sin incremento de costos.
- ◆ **Pago de sueldos:** la forma de pago de sueldo es semanal, entregando al trabajador los días viernes en su lugar de trabajo el sobre con el efectivo correspondiente.

## **MISIÓN**

La misión es la razón de ser de toda empresa, cuando no se cuenta con ella no se tiene una dirección concreta de las actividades. Con base en la misión se estructuran los objetivos de la empresa, los cuales orientan las acciones que se emprendan.

Con respecto a lo anterior, la empresa cuenta con una misión, así como por diversos objetivos encaminados a cumplir con dicha misión.

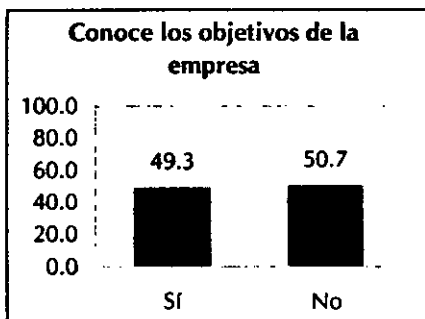
Específicamente la misión de la empresa es la siguiente:

1. Buscamos retribuir a los accionistas con utilidades al riesgo de su inversión, y proporcionarles seguridad sobre su capital invertido.
2. Asimismo, buscamos proporcionar a todos sus empleados:
  - ◊ Ingresos acordes a sus conocimientos, responsabilidades y resultados
  - ◊ Seguridad en su fuente de empleo
  - ◊ Ambiente agradable de trabajo
  - ◊ Todas las oportunidades y apoyo para que realicen una carrera a largo plazo dentro de la empresa
3. Consolidar entre los miembros de la organización los valores humanos de honestidad, lealtad, colaboración y participación.

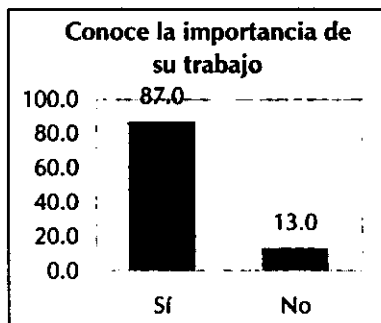
En la gráfica no. 3 podemos observar que el 50.7% de los empleados manifestó no conocer los objetivos de la empresa. Sin embargo refirieron que los objetivos que conocen son los de su área. Por otro lado no conocen ni la misión, lo cual no permite que haya una integración entre todas las áreas, ya

que cada una se preocupa por cumplir con los objetivos de su área, sin considerar que el logro o en su caso incumplimiento de los mismos repercutirá en toda la empresa

Gráfica no.3



Gráfica no.4



En las entrevistas se pudo notar que un 87% reconoce la importancia de su trabajo para la empresa (cfr gráfica no.4)

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Con respecto al reclutamiento y selección se detectó que cada jefe de área solicita personal según sus necesidades y el gerente general lo autoriza.

El reclutamiento de personal lo realiza una persona que labora en el área administrativa y la selección la realiza cada jefe de área. Se considera que esta asignación de puestos no es la más adecuada ya que el estudio que se realiza a cada persona que desea ingresar es muy superficial.

## INGRESO A LA EMPRESA

En las políticas de ingreso a la empresa se establece que:

- No podrán trabajar en la empresa los familiares directos de los empleados activos, como son: padres, hermanos, primos y esposa.
- Aquellas personas que por algún motivo dejen de laborar en la empresa, no podrán ser contratadas nuevamente.

Sin embargo, cuando se entrevistó al personal, se detectó que existen muchos familiares trabajando en la planta y que hay gente que durante algún tiempo se salió de la empresa y volvió a ingresar.

Por otro lado se apreció que el personal de recién ingreso que tiene aproximadamente un mes laborando, desconoce cuál es su puesto en la empresa, qué funciones va a desempeñar, quién es su jefe inmediato y cuál va a ser su sueldo. Esto se apreció en dos casos.

## OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

De acuerdo con el manual de organización (no actualizado) con el que cuenta la empresa las obligaciones de los trabajadores son:

- ◊ Mantener los valores humanos de honestidad, lealtad, colaboración y participación.
- ◊ Obedecer a sus jefes directos, ser respetuosos y amables con sus compañeros de trabajo y con todos los miembros de la organización.
- ◊ Desarrollar con su mejor esfuerzo el trabajo que se les asigne, así como informar a su jefe inmediato de cualquier situación que impida esto.
- ◊ Cumplir con todo lo establecido en el reglamento interior de trabajo.

Si bien es cierto que cuando una persona ingresa a una empresa, sabe de antemano que tendrá jefes inmediatos, que tendrá que acatar órdenes y que la empresa espera obtener ganancias, también espera que se le considere como una parte importante de la organización.

## PRESTACIONES

Las prestaciones que la empresa ofrece a su personal son los estímulos materiales que se les otorga a los empleados. Pretendiendo con ello mejorar la situación del trabajo en beneficio tanto del personal como de la organización.

En la empresa se consultaron documentos y se realizaron entrevistas al personal, a fin de detectar las prestaciones que se brindan. Se obtuvo que la empresa proporciona:

- 15% del sueldo en vales para despensa, pagados semanalmente.
- 4% del sueldo base como aportación al fondo de ahorro de los trabajadores. Al cual el empleado debe aportar una cantidad igual.
- Gratificación anual aguinaldo:

ANTIGÜEDAD	PAGO
De 0 a 2 años	15 días
De 3 a 4 años	22 días
De 5 años en adelante	30 días

- Ayuda anual para despensa:  
\$ 60.00 anuales para cada trabajador que se entrega en los primeros días del mes de enero
- Seguro de vida:  
Por \$2,000.00 en muerte natural y \$1,400.00 en muerte accidental

- Ayuda de defunción:  
\$200.00 por muerte de familiar directo
- Fondo de ahorro:  
⇒ Las aportaciones se depositan en una cuenta de cheques especial (semanalmente)
- ⇒ Reglas para préstamo:

SITUACIÓN	CONDICIÓN
Antigüedad mínima para recibir el préstamo	Seis Meses
Cantidad máxima a prestar	Un mes y medio de sueldo base
Número máximo de préstamos por año	Tres
Fecha Límite de pago	Última semana de Noviembre

- ⇒ No hay nuevos préstamos si se tiene uno anterior sin liquidar.
- ⇒ No se pueden solicitar préstamos si se tienen faltas en el mes anterior.
- ⇒ La solicitud del préstamo se atiende de acuerdo a su recepción y disponibilidad de saldo
- ⇒ Los préstamos deben ser autorizados por el jefe inmediato, quien toma en cuenta el desempeño del trabajador.

Estas prestaciones no se otorgan a todo el personal que labora en la empresa, lo que genera cierto descontento, pues algunos trabajadores sienten que a la empresa no le interesa apoyarlos y que hay algunas áreas a las que se atiende más.



Por otro lado muchos de los trabajadores no saben cuáles son las prestaciones que se le otorgan, están completamente desinformados; por ejemplo no saben en que consiste, la caja de ahorro, cómo se asignan las prestaciones, cuál es el costo del servicio en el comedor, qué descuentos tienen si desean adquirir puertas plegables, etc.

Además consideran que el estímulo económico por asistencia y puntualidad es muy difícil ganárselo, ya que es absurdo que puedan llegar durante un año temprano y que no se les presente alguna situación, por la que se vean obligados a ausentarse.

Estas situaciones van generando en los empleados una actitud apática y conformista, pues los trabajadores no están de acuerdo y no les queda otra opción más que aguantarse.

El diseño e implementación de prestaciones deben ser pensados estratégicamente ya que se espera que éstas tengan un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores y permitan que éstos desarrollen un sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que influye positivamente en la producción.

## **ASIGNACION DE PUESTOS Y HORARIOS**

Para detectar las condiciones referentes a la rotación de personal se realizaron diversas entrevistas a trabajadores; detectándose que esta se lleva a cabo en dos formas: en cuanto al puesto y al horario

### **Puesto:**

En este aspecto no se encontró descontento entre los trabajadores de línea, pues además de que no les molesta cambiarse de lugar, están conscientes de

que al tener un buen desempeño en su trabajo pueden ascender de puesto. Sin embargo esto no se observó en otras áreas,(armado estándar y producción) principalmente en las que no están bajo contrato, pues estos empleados piensan que no van a mejorar su condición de trabajo o bien ascender de puesto. Bajo subcontrato existen 10 trabajadores.

#### **Horario:**

El personal que labora en oficinas y en algunas secciones de la planta tienen horario fijo, esto es agradable para ellos, puesto que pueden planear sus actividades; sin embargo los trabajadores de línea cambian de horario semanalmente, lo que les resulta incómodo, pues preferirían que el horario fuera fijo, además consideran que el turno de la noche es muy pesado. Aunque la asignación de horarios puede ser considerada como una estrategia favorable para combatir los efectos de la monotonía y rutina, debe observarse que resultados negativos (ej. Apatía en el trabajo y baja motivación) ha tenido en el funcionamiento de la organización para de esta manera evaluar su conveniencia.

## **AMBITO FISICO**

### **INSTALACIONES**

Las instalaciones de una empresa constituyen el espacio físico donde se generan la mayor parte de los procesos productivos; éstas juegan un papel preponderante, por lo que deben contar con ciertas características que favorezcan la interacción de los trabajadores y así contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Aunque inicialmente no se habían considerado las condiciones generales de las instalaciones de la industria, en lo recorridos y en las entrevistas fueron mencionados. En términos generales se puede determinar que las instalaciones son agradables para quienes laboran en el área de oficinas; no así para quienes realizan sus actividades en la planta; esto se debe a diversos factores, entre los que destacan: ventilación inadecuada, iluminación y limpieza insuficientes.

Otro aspecto importante de señalar es que el espacio físico con el que cuenta la empresa es suficiente, sin embargo está mal distribuido ya que los flujos no son adecuados, según la opinión de los trabajadores, pues el material se tiene que estar transportando continuamente y esto no se hace en secuencia lógica. Cabe mencionar que se observó que el área de pintado está al otro lado de la calle y la de empaque y producción enfrente de esta. Por tanto cuando se produce una puerta plegable se transporta a las otras instalaciones de la planta y cuando se tiene que empaquetar lo vuelven transportar al área de empaque.

## **MAQUINARIA**

El ser humano está en constante contacto con la maquinaria de la empresa, siendo ésta un elemento fundamental en el desarrollo de los procesos productivos y por tal motivo debe mantenerse en condiciones óptimas, contribuyendo de este modo a la prevención de riesgos de trabajo, disminución de materiales de desperdicio, obtención de productos con calidad, etc.

La herramienta constituye en muchas ocasiones el complemento de la maquinaria, así que los empresarios deberán proporcionar las que sean necesarias para el buen desempeño de los trabajadores.

A éste respecto se encontró que la empresa mantiene al alcance del personal la maquinaria y la mayoría de las herramientas, sin embargo, algunas seguetas son fabricadas por quienes las necesitan. Siendo esto un factor de riesgo ya que no se elaboran con la precisión adecuada.

En términos generales, las condiciones físicas son adecuadas, pues se procura darles mantenimiento, aunque se descuida el aspecto preventivo de las máquinas, lo que provoca que en ocasiones se suspenda el funcionamiento de algunas de ellas, retribuyendo esto en la producción y las ventas. Además, sólo dos personas se encargan del cuidado y mantenimiento de maquinas

## SEGURIDAD E HIGIENE

Todo empresario está obligado a propiciar condiciones seguras en el trabajo, para lo cual debe procurar lo necesario a los trabajadores a fin de prevenir riesgos.

Los centros de trabajo siempre representan un riesgo para quienes ahí desempeñan ciertas actividades, por tal razón es que se han generado leyes y reglamentos relativos a la conservación de la salud, estableciendo algunos lineamientos que el empresario deberá cubrir.

Aunque la empresa proporciona servicio médico del IMSS a sus trabajadores, no cuentan con un médico en la planta y el botiquín carece de los medicamentos básicos. Sin embargo, los accidentes que se presentan son pocos y en su mayoría no requieren incapacidad. La empresa manifiesta una tasa de riesgo de .73925.

Los equipos personales de seguridad representan un grave problema para la empresa, ya que no proporciona todo lo necesario y el trabajador manifiesta que no lo requiere, pero se observa que se carecen de los elementos como tapones de oído, lentes, caretas, cubre bocas, uniformes, guantes y botas entre otros, detectándose una cuestión más, los equipos se adquieren a principios de año y no se proporcionan continuamente a los trabajadores y en ocasiones no se cuenta con el equipo de reserva para quienes recién ingresan.

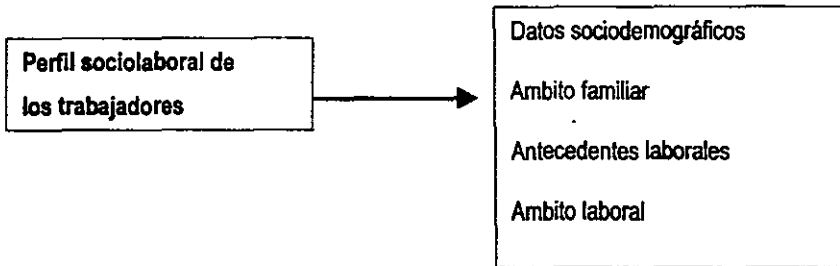
En lo que se refiere a las medidas de seguridad, se detectó ausencia de la mayoría de ellas, pues sólo hay algunas que son de incendios, el problema real es que los trabajadores no están capacitados para actuar en caso de temblor, incendio o accidentes graves. Esto se observó en recorridos y entrevistas informales con los trabajadores.

La falta de lo antes mencionado provoca que en caso de siniestro o accidente, la empresa tenga grandes pérdidas y que desde luego afectan la producción. Aunque es importante mencionar que no se ha tenido ningún accidente grave en los últimos 5 años.

Hasta aquí nos hemos acercado a la organización conocemos el ambiente interno y características de su organización más adelante trataremos de retomar estos aspectos en la elaboración de los programas. Sin embargo antes conoceremos algunas características de los trabajadores

## 5.2 PERFIL SOCIOLABORAL DE LOS TRABAJADORES.

En este apartado presentaremos el estudio sociolaboral, los puntos que lo conforman son los siguientes:

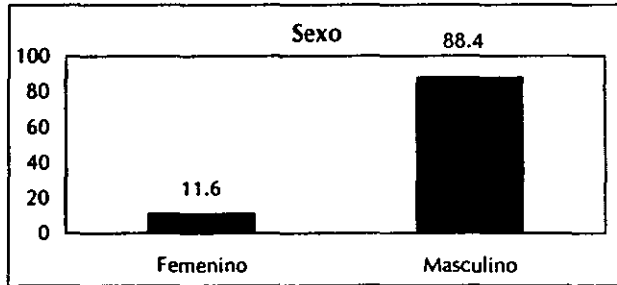


Dentro de una organización el elemento humano es uno de los factores que determinará la producción. Por ello, las relaciones y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, etc. Solamente en la medida en que los gerentes conozcan a los trabajadores podrán repercutir en su desarrollo y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

A continuación se mencionan algunas de las características más sobresalientes de los empleados de la empresa objeto de estudio.

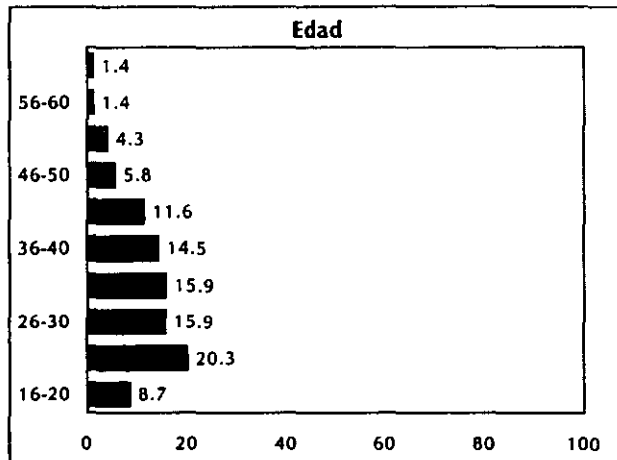
En esta empresa se entrevistó a 69 trabajadores, de los cuales el 11.6% son mujeres y el 88.4% hombres.

Gráfica no 5



Asimismo se puede observar en la gráfica no 6 que el 62% de los trabajadores tienen menos de 35 años, lo que manifiesta que se trata de una población eminentemente joven.

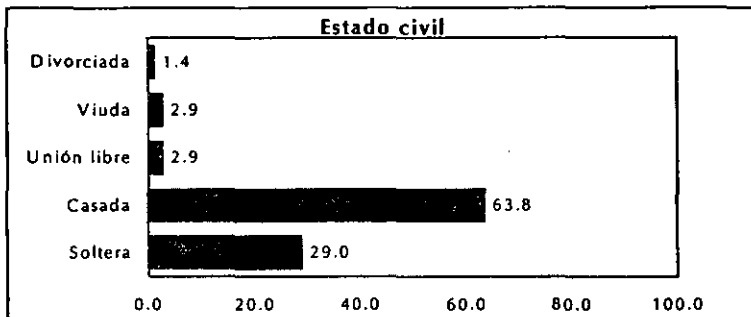
Gráfica no 6



En relación a su estado civil, el 29% de los empleados es soltero, mientras que el 66% es casado o bien se encuentra en unión libre, lo que indica que más de la mitad de ellos tienen responsabilidades hacia una familia propia, por tal

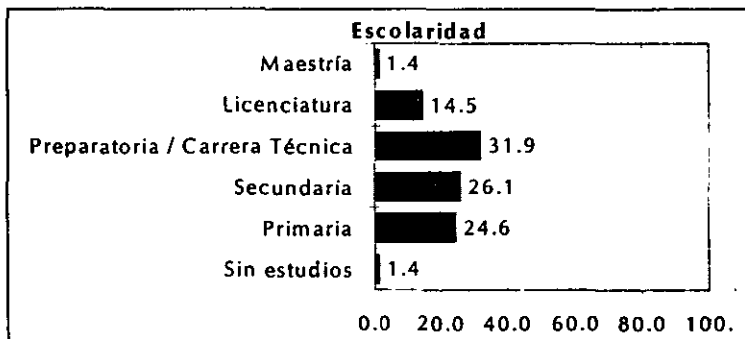
motivo no buscan únicamente una estabilidad económica, sino un empleo donde vean realizadas sus expectativas personales y laborales.

Gráfica no. 7



En lo referente a la escolaridad 50.7 % de los trabajadores de la empresa tiene nivel básico de estudios y un 31.9% tiene estudios de preparatoria.

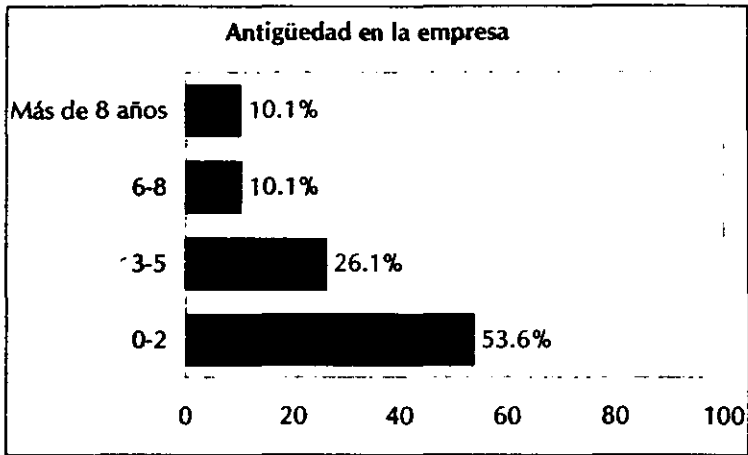
Gráfica no. 8



En cuanto a la antigüedad de los trabajadores, destaca que el 53.6% tiene de 0 a 2 años laborando en la empresa y el 46.1% tiene más de 3 años en la misma, lo que indica la existencia de personal con antigüedad, que debería tener arraigo a la empresa.

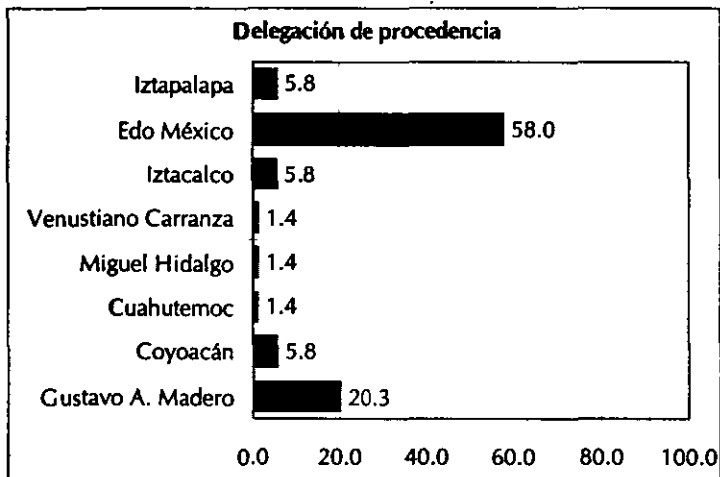
Gráfica no.9





En lo que se refiere al domicilio de los trabajadores, el 58% proceden de lugares cercanos a la empresa, indicando con ello que la mitad de los empleados no tienen que recorrer largas distancias para poder llegar a su lugar de trabajo.

Gráfica no.10



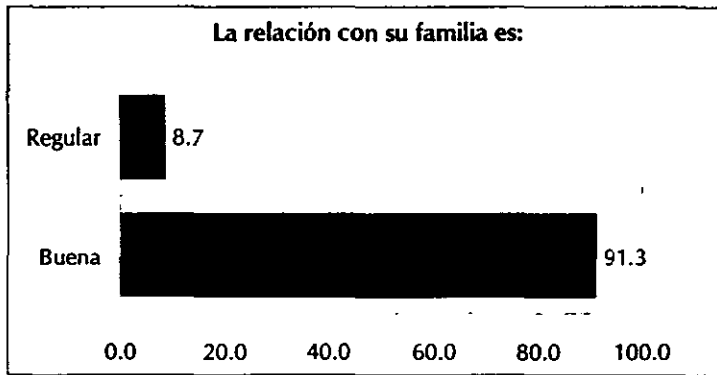
Algunas características que tomaremos en cuenta más adelante tanto en la detección de las necesidades como en la elaboración de los programas son: Que es una población joven el 62% tienen menos de 35 años y el 88.4% son hombres, un 53.6% tiene hasta dos años laborando en la empresa y el 50% tienen nivel básico de estudios y el 66% está casado lo que significa que son jefes de familia el 50% de los empleados procede del estado de México esto debido a la ubicación de la empresa.

Hasta aquí se ha presentado datos sociodemográficos para ubicar a nuestra población.

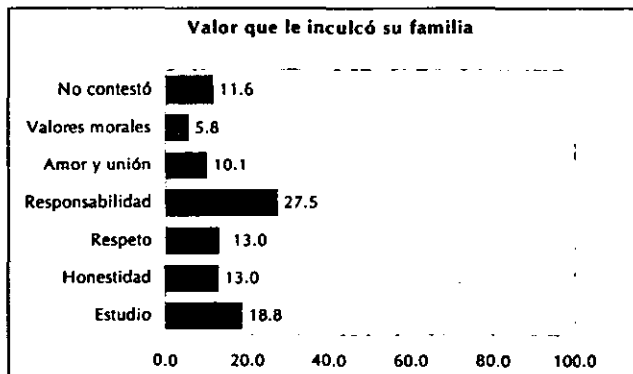
## AMBITO FAMILIAR

La familia representa el núcleo principal de la sociedad, es ahí donde el sujeto obtiene valores y parte de su educación informal; por tanto se consideró importante retomar algunos aspectos de índole familiar como es su relación, y su problemática. A este respecto encontramos que un 91.3% de los trabajadores manifestó tener una buena relación familiar

Gráfica no. 11



Gráfica no. 12

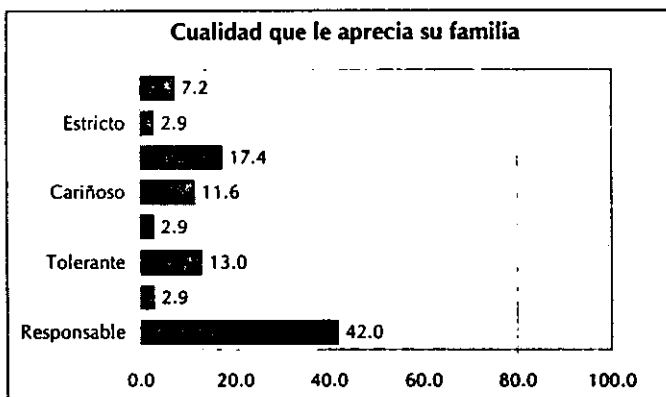


Los valores familiares son también un indicador social que algunas familias se han preocupado por fomentar en sus integrantes valores humanos, entre los

cuales destacan la responsabilidad con un 27%, el estudio que ellos consideran como un valor con el 18.8%, el respeto con un 13.0% y honestidad con el mismo porcentaje; mismos que resultan de suma importancia para el desarrollo del trabajo.

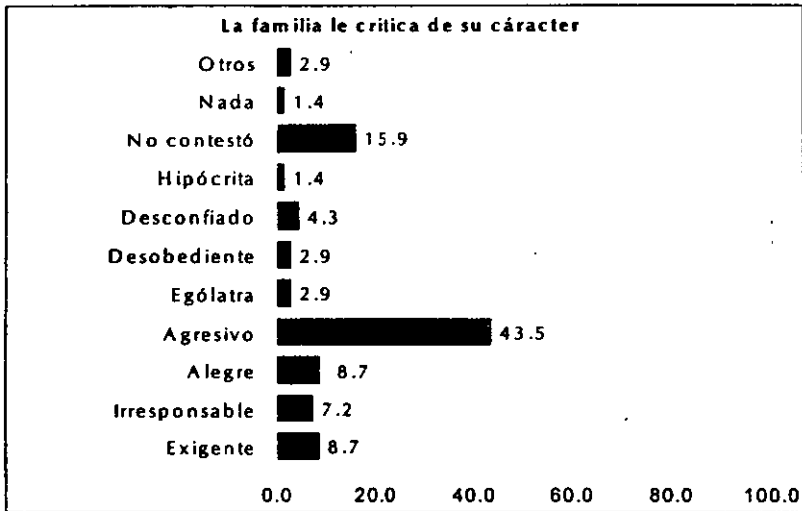
En este contexto, los trabajadores manifestaron que sus familiares le aprecian ciertas cualidades, donde el 40% refirió que es la responsabilidad, el 13% mencionó la tolerancia y un 11.6 % mencionó el cariño.

Gráfica no. 13



Al igual que el personal manifestó las cualidades que sus familiares aprecian de ellos, también expresaron los aspectos que les critican y dentro de éstos el que más destacó fue el ser agresivos con un porcentaje del 43.5%, aspecto que resultaría interesante tratar, debido a que este tipo de actitudes pueden afectar el desempeño en el trabajo. (cfr gráfica 14)

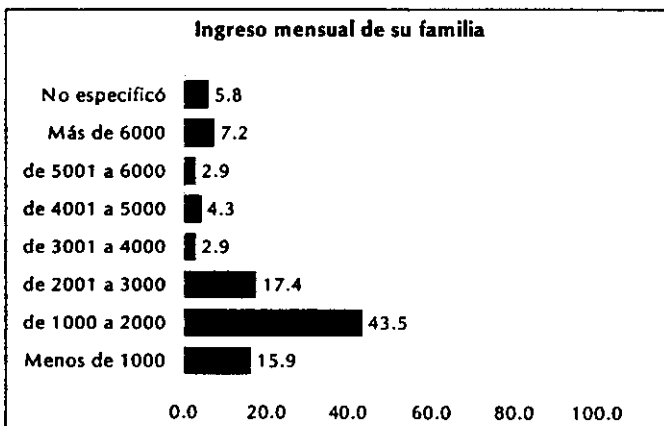
Gráfica no.14



### Situación económica

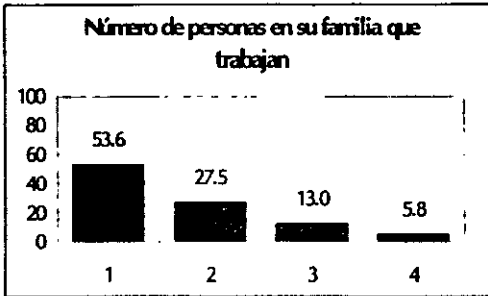
El perfil económico de los trabajadores es de clase baja alta, esta determinación se efectúa con base en sus ingresos, escolaridad, tipo vivienda y zona donde habitan. De acuerdo con la gráfica no 15 el 59.3% de los trabajadores tienen un ingreso mensual de \$2000 o menos.

Gráfica no. 15

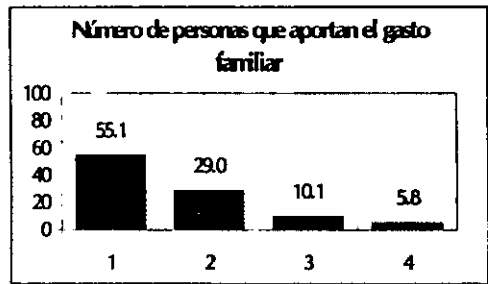


En relación con los ingresos, el 46.3% de los trabajadores manifestaron que comparten los gastos familiares. Ya sea con su cónyuge, padres o hermanos, según el caso, mientras que el 55.1% son el principal sostén económico de su familia.

Gráficas no. 16

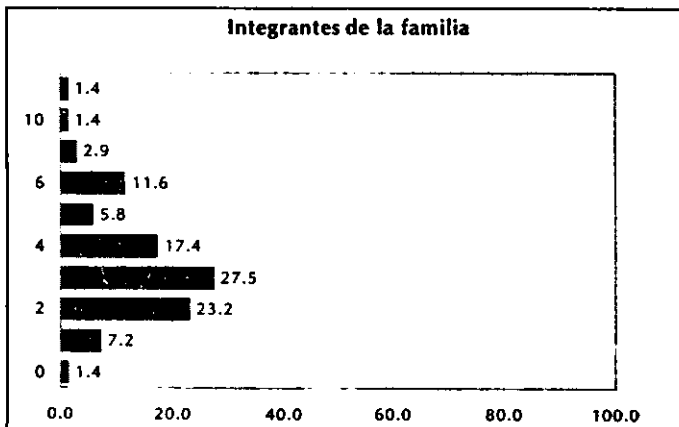


Gráfica no. 17



En cuanto a la conformación de las familias de los trabajadores, el 75.3% están integradas hasta por 4 miembros, en tanto que el 23.1% son de 5 a 12 integrantes, lo que habla de familias nucleares y extensas en su mayoría pequeñas.

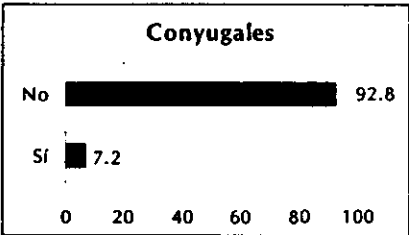
Gráfica no. 18



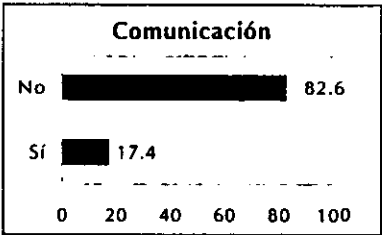
En lo referente a los problemas familiares el 92.8% expresó que no tienen ningún problema de tipo conyugal, y el 82.6% que no tienen conflictos de comunicación en su familia en tanto que el 60.9% manifestó que su principal problema es el económico, motivo por el cual desean cubrir sus necesidades y las de su familia mediante el ingreso que perciben de la empresa.

**Problemas en la familia**

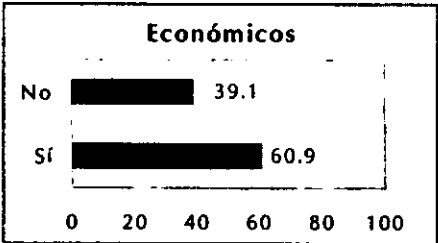
Gráfica no 19



Gráfica no.20



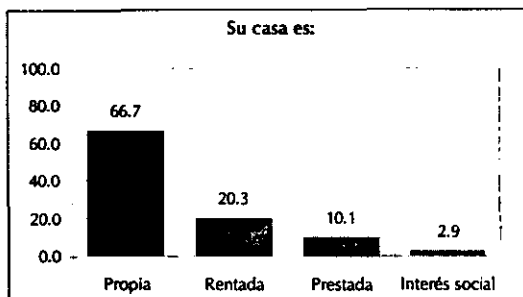
Gráfica no. 21



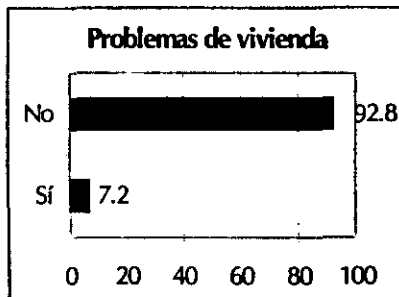
Como puede observarse en las gráficas anteriores, la difícil situación económica por la que atraviesan los trabajadores de la empresa, se debe en parte a que el principal sostén económico de la familia se encuentra a cargo de una sola persona.

Con relación al aspecto de vivienda, se detectó que más de la mitad de los trabajadores cuentan con casa propia, y no presentan mayores problemas con su vivienda.

Gráfica no 22

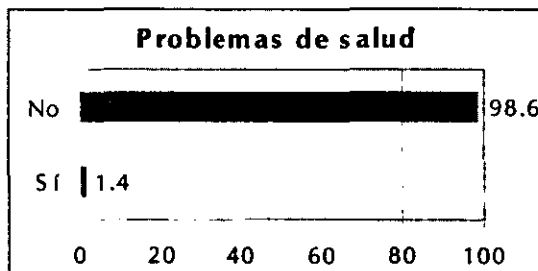


Gráfica no.23



Respecto a la salud, la mayoría del personal (98.6%) reportó que ni ellos ni sus familiares muestran problemas de salud que puedan afectar su desempeño laboral.

Gráfica no. 24



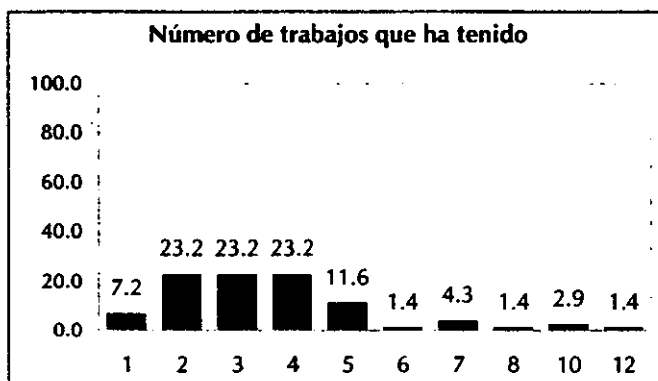
Hasta aquí hemos identificado que las familias de los trabajadores son nucleares de menos de 4 integrantes el 73% con un nivel socioeconómico bajo en su mayoría un 91.3% manifestó tener buenas relaciones familiares, manifestaron como un valor familiar la responsabilidad y el estudio.



## ANTECEDENTES LABORALES

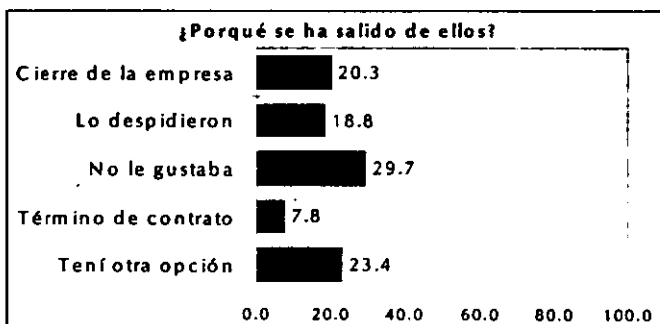
La experiencia y habilidades en el trabajo de un empleado están relacionadas con los antecedentes laborales, un grupo de trabajadores como éste en donde se muestra que más de la mitad ha tenido 3 o más trabajos es probable que cuenten con experiencias positivas y negativas frente del trabajo. (cfr gráfica no.25)

Gráfica no. 25



A este respecto también se preguntó, a los que han tenido 2 más trabajos, la razón por la que se han salido de éstos y un 39.2 % mencionó que los despidieron o se terminó en contrato, el 29.7% dijo que no les gustaba el trabajo, un 23.4% refirió que tenía otra opción de trabajo.

Gráfica no. 26



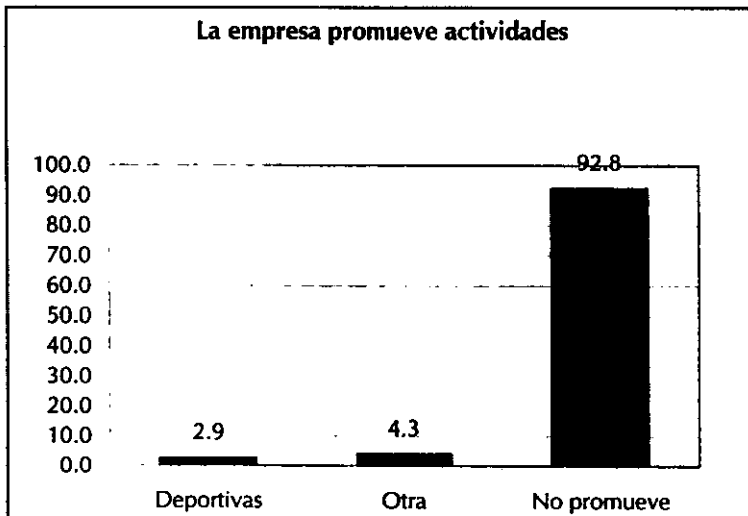
## AMBITO LABORAL

### COMUNICACIÓN Y CONVIVENCIA

El hombre es un ser social por naturaleza y define su comportamiento en la medida que interactúa con otros y forma parte de un sistema sociocultural.

Las relaciones informales tienen una trascendencia importante dentro de las organizaciones, ya que ejercen una influencia positiva o negativa en el trabajador y por lo tanto, intervienen en los procesos productivos; además pueden ser un factor fundamental para reducir el stress, la tensión, el nerviosismo, etc. que son efectos generados por el trabajo. De acuerdo con lo que refiere el 92.8% del personal en la empresa actualmente no se promueven actividades recreativas, educativas, deportivas o culturales, lo que ha afectado en gran medida la convivencia, y aunque algunos trabajadores se reúnen esporádicamente a jugar fútbol, mencionan que les agradecería que se formara nuevamente el equipo en la empresa.

Gráfica no. 27

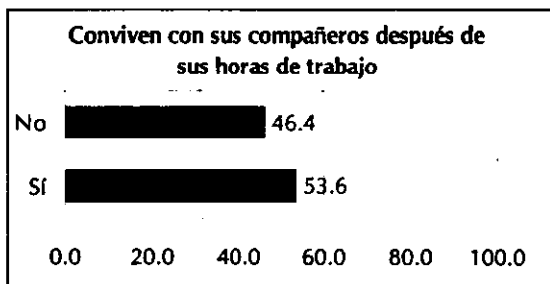


La relación entre compañeros es en términos generales buena, sin embargo se detecta que esto es sólo a nivel áreas, es decir, que no existen buenas relaciones entre todos los trabajadores de la empresa; se identifica un notable distanciamiento entre los trabajadores de la planta y los de las oficinas, pues consideran que no hay comunicación entre las áreas, que no existe disposición para una integración y que en ocasiones los administrativos obstaculizan las labores.

En relación a esto, Los trabajadores de planta mencionaron, en platicas informales, que no conviven con los administrativos o bien que cuando lo hacen el trato es frío e indiferente; y que incluso les prohíben entrar a las oficinas porque no dan buena imagen. Asimismo mencionaron que la relación que predomina con los jefes inmediatos es agradable, aunque la de los supervisores y operadores de línea varía según el turno.

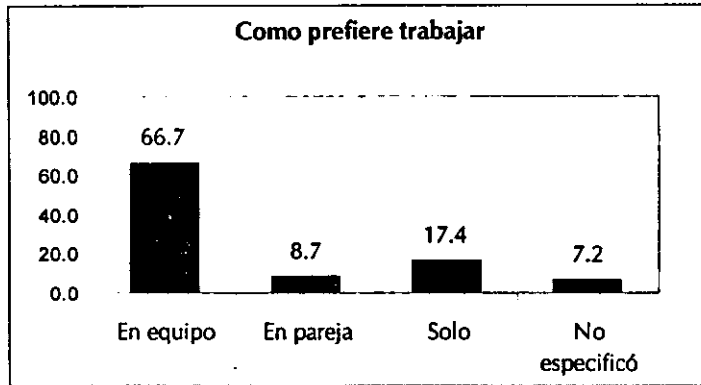
La convivencia fuera del horario de trabajo es limitada ya que sólo algunos se reúnen ocasionalmente a festejar cumpleaños, juegos de fútbol, salidas a tomar un refresco o una copa, etc. Pero un 46.4% de los trabajadores no acude a tales eventos.

Gráfica no.28



El trabajo en equipo es para la empresa un elemento muy importante debido a que la tendencia a realizar esta actividad es predominante, un 66.7% mencionó que prefiere trabajar en equipo , y quienes prefieren trabajar solos (17.4%)es porque su trabajo lo requiere.

Gráfica no. 29



Los problemas más frecuentes que expresaron los trabajadores, en las platicas informales acerca de su trabajo son: el descontento por el aumento de salario, deficiente comunicación y motivación, producción atrasada y reflejo de esto en la entrega de productos al cliente, no se valora el trabajo de los que allí laboran, algunos Gerentes duplican el trabajo, el material no siempre es de la misma calidad, entre otros.

### ACTITUD

Una actitud puede definirse como "la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado"<sup>53</sup>. La actitud del empleado refleja sus sentimientos a cerca del lugar de trabajo y de las personas con las que convive en éste.

<sup>53</sup> León Mann, Elementos de psicología social ed: Limusa México 1994 pág. 137

Para que un trabajador muestre una actitud positiva en el trabajo debe procurarse un ambiente sano que le permita desenvolverse y tener un desarrollo personal.

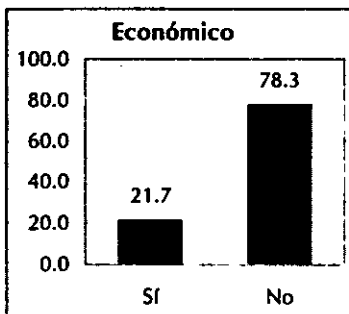
En la actitud intervienen varios aspectos como la motivación, los incentivos, los estímulos, reconocimientos, aceptación, integración, arraigo, etc.

"Las actitudes cuentan con tres componentes: el cognoscitivo, el afectivo, y el comportamental; este último consiste en la tendencia a actuar o a reaccionar de un cierto con respecto al objeto".<sup>54</sup>

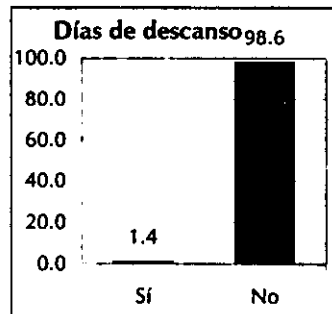
Esto implica que los individuos se desempeñan según se sienten. Las empresas deben ocuparse de que los trabajadores estén satisfechos en su trabajo, generando un estado positivo y placentero que repercutirá en la conducta del individuo. Se entrevistaron todos los empleados y en términos generales se detectó que 55% de éstos no están satisfechos con su trabajo y que consideran que no tienen otra opción más que aguantarse. Los trabajadores expresaron que en la empresa no se les otorga ningún reconocimiento (económico, felicitación, diploma, premios, etc.) por su trabajo, y que más aún lo único que obtienen son promesas. Ver las gráficas de la 30 a la 34.

#### Tipo de reconocimientos que otorga la empresa

Gráfica no.30

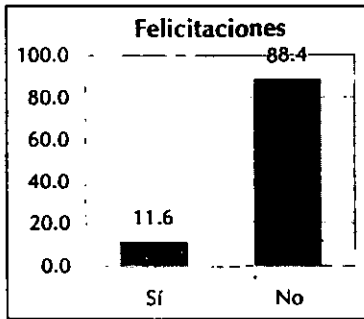


Gráfica no.31

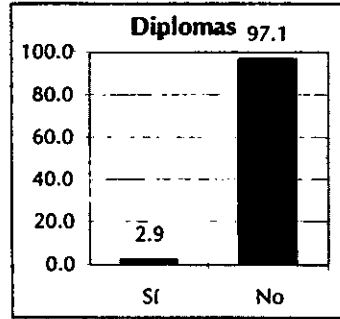


<sup>54</sup> León Marr Elementos de Psicología social ed: Limusa México 1994 pág 138

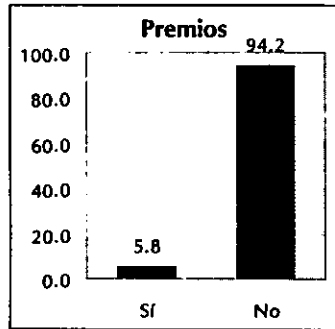
Gráfica no.32



Gráfica no.33

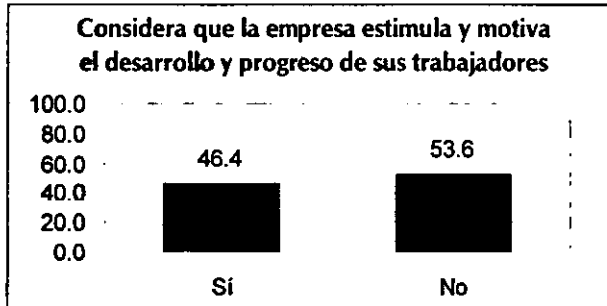


Gráfica no.34



Por otro lado, los trabajadores indicaron que aunque las ideas o sugerencias se pueden expresar con libertad, esto se hace sólo con los jefes inmediatos pero de ahí no trascienden debido a la poca comunicación entre áreas. Además el 53% de los trabajadores piensan que la empresa no motiva ni estimula el desarrollo y progreso de sus trabajadores y que los cambios de acciones y metas a seguir no se dan a conocer oportunamente puesto que son instrucciones que se dan al momento.

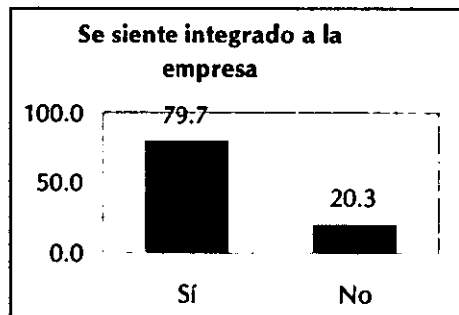
Gráfica no. 35



Los empleados suponen que la única importancia de su trabajo radica en producir más o en hacer las cosas con calidad, pero tampoco ellos consideran el aspecto humano.

El personal que se siente integrado a la empresa es el 79.7% sin embargo mencionaron sólo porque labora en ella y no porque su trabajo o él mismo sean importantes, y que pueden ser substituidos fácilmente. Esta información no habla de la necesidad de facilitar a través de la capacitación un sentido de pertenencia a la empresa de tal manera que se refleja en un compromiso e interés que se refleje en el desempeño laboral.

Gráfica no. 36



## LÍDERES

El liderazgo constituye uno de los roles más importantes asociados a la posición del miembro dentro de la estructura grupal. Ser líder significa ser apoyado por los miembros del grupo y ser capaz de influir en la conducta de éstos.<sup>55</sup>

Los líderes pueden ser, por lo tanto, el motor que impulse a los trabajadores a buscar el logro de los objetivos de una manera entusiasta.

Existen líderes formales e informales, y aunque hasta el momento se les ha dado mayor importancia a los formales, es posible afirmar que los líderes informales o naturales pueden influir de manera más positiva en los trabajadores pues son ellos mismos quienes lo reconocen<sup>56</sup>.

Los líderes motivan a los trabajadores no únicamente para desempeñar su trabajo, si no también para que participen de forma efectiva en todas las actividades que sean promovidas por la empresa.

En pláticas informales con los trabajadores se preguntó con qué persona se sienten a gusto cuando trabajan y con quién les gusta trabajar. De éstas se concluyó lo siguiente.

En la empresa destacan como principales líderes:

NOMBRE	AREA	PUESTO
Persona 1	Administración	Gerente
Persona 2	Extrusión	Operador de Línea
Persona 3	Extrusión	Operador de Línea
Persona 4	Extrusión	Operador de Línea

<sup>55</sup> Maruín E. Shaw Dinámica de grupo Edit herder España 1989 pag312

<sup>56</sup> A.k. Rice Aprendizaje de liderazgo Edit Herder Barcelona 1985 pag 36



Otros líderes con menor fuerza son:

NOMBRE	AREA	PUESTO
Persona 5	Ventas	Secretaria
Persona 6	Administración	Contador Público
Persona 7	Ingeniería	Encargado
Persona 8	Extrusión	Operador de Línea

### MAPA DE RELACIONES

En el mapa de relaciones se construye tomando como base el organigrama y en el cual se marca el tipo de relación que existe en las diferentes áreas de trabajo empleando la simbología que el Trabajador Social utiliza en los familiogramas.<sup>57</sup>

#### Simbología:

Comunicación Cortada



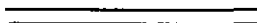
Grupo Unido e Identificado



Relación Conflictiva

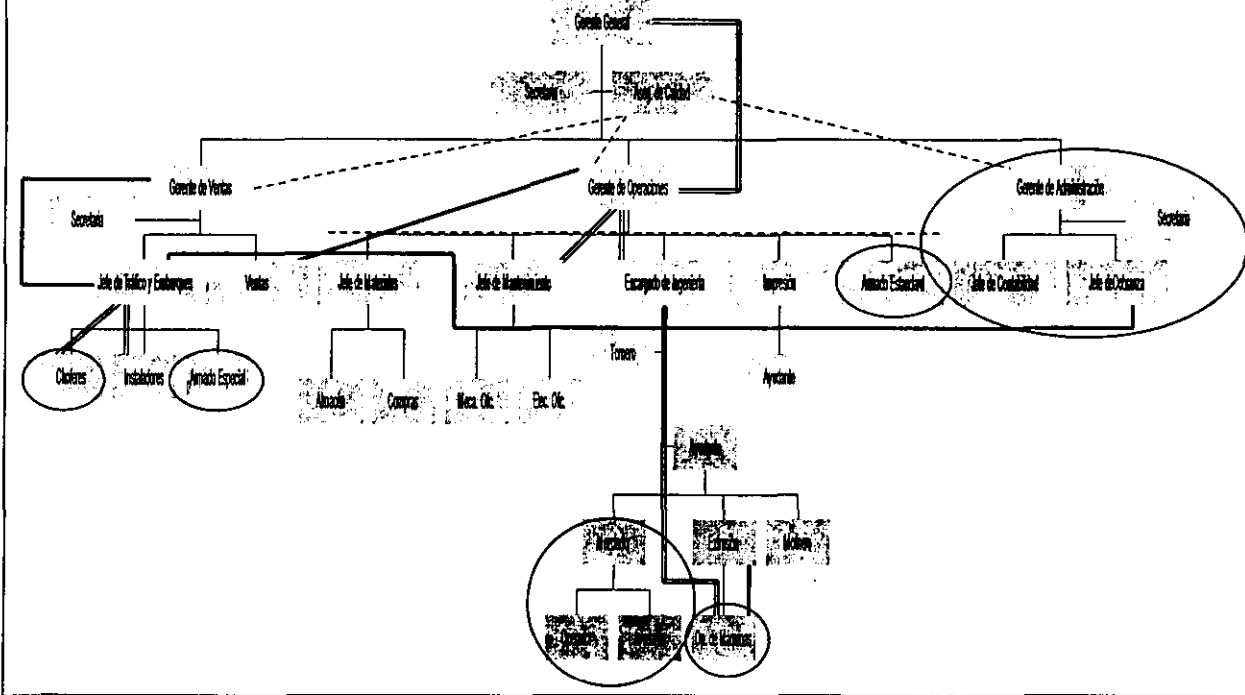


Buena relación



<sup>57</sup> Salamanca Vargas Teresita Violencia Infantil Revista de Trabajo Social no.13 abril-junio de 1996 pag 34

## Organigrama de la Industria del Plástico



### **5.3. Necesidades de Capacitación**

La capacitación es considerada como una forma de aprendizaje extraescolar que tiene como objetivo principal impulsar al factor humano dotándolo de conocimientos, desarrollando sus habilidades y mejorando sus aptitudes para el logro de los objetivos organizacionales. Además, la capacitación se orienta a preparar al personal de nuevo ingreso, favorece la adaptación del personal a los cambios de equipo, maquinaria y procedimientos administrativos o de producción, ofrece cursos, seminarios y talleres y prepara al individuo para cubrir nuevas vacantes.

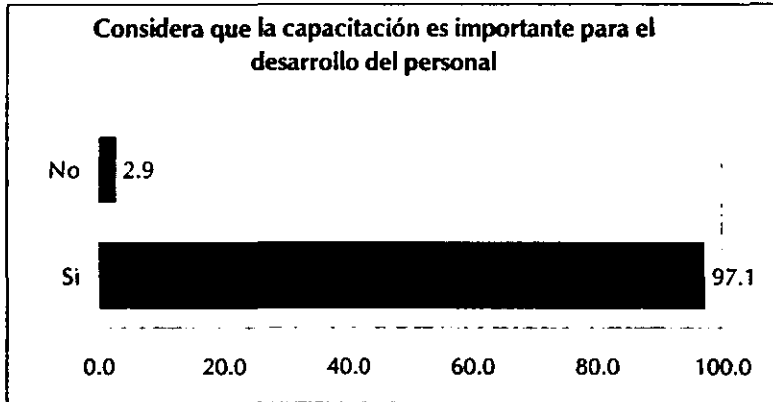
En la empresa se procura capacitar al personal de nuevo ingreso, sin embargo, se ha descuidado la capacitación en el trabajo y el desarrollo. Se promueve la especialización en un área, pero es posible que en ocasiones un trabajador cubra otra área, en su mayoría se conoce el manejo de todas las maquinas. No existe una comisión mixta de capacitación, por lo que la detección de necesidades de capacitación la realizan los supervisores, jefes o responsables de la planta.

Sólo se ha dado un curso sobre trabajo en equipo; y los resultados no fueron favorables. Según opiniones de los trabajadores ya que cuando se les preguntó sobre este curso ni siquiera se acordaban del nombre.

El Perfil Social laboral del trabajador se relaciona no sólo con la capacitación técnica sino por aquélla que lleve al trabajador a tener una filosofía y una relación de trabajo agradable.

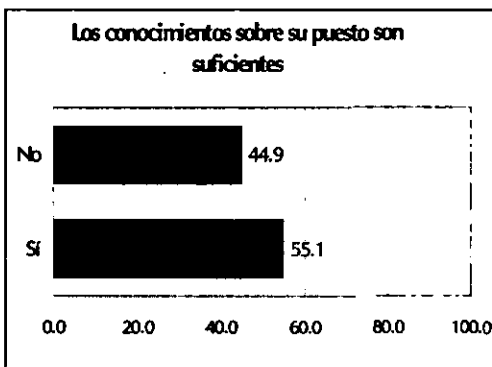
En este sentido, resulta indispensable mencionar que, como se puede apreciar a continuación, el 97.1% del personal le resulta de suma importancia que en su empresa se les brinde capacitación.

Gráfica no. 37

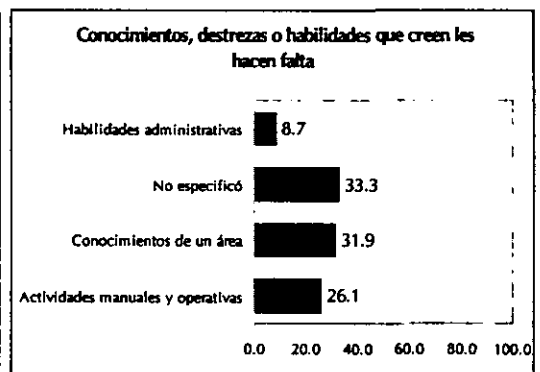


Respecto a las necesidades de capacitación del personal de la empresa, se detectó en primer instancia, que hay trabajadores que no tienen el pleno conocimiento de las funciones y actividades que deben realizar en el puesto que les corresponde. Es importante señalar que en la gráfica no. 38 el 44.9% mencionó no tener los conocimientos suficientes sobre su puesto señalando que existen ciertas habilidades y destrezas que les hace falta para desempeñar mejor su trabajo, como vemos en la gráfica no 39.

Gráfica no. 38

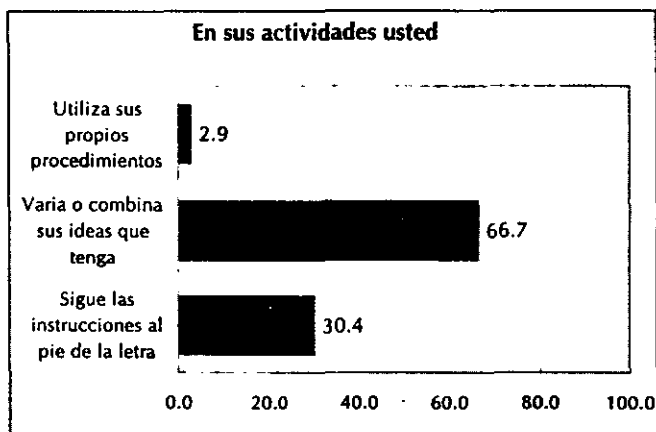


Gráfica no. 39

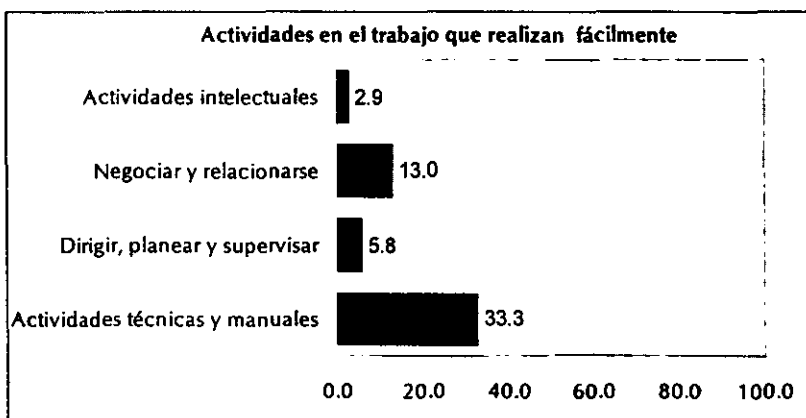


A pesar de ello, los trabajadores tienen que implementar su propio criterio o conocimientos para desempeñar su trabajo, ya que en algunas ocasiones, no basta sólo ejecutar las órdenes de sus superiores, debido a que el trabajo requiere de otros lineamientos. Al respecto observamos que el 66.7 % varía o combina sus ideas en relación a sus tareas.

Gráfica no.40



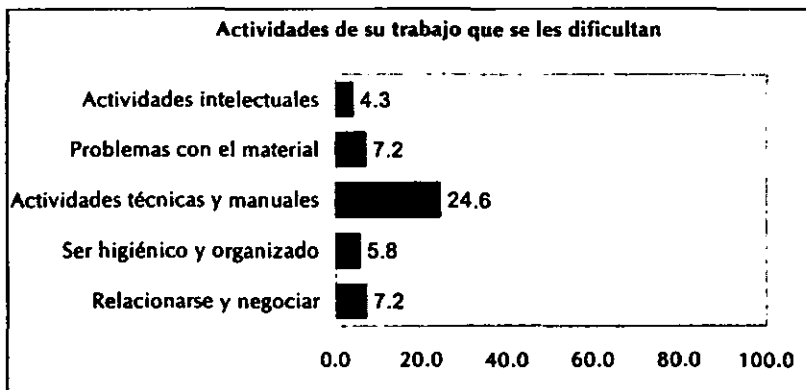
Gráfica no.41



Como se puede observar en la gráfica 41, las actividades que les resultan más sencillas sobre todo al área de producción, son las que tiene que ver con lo técnico y lo manual; no obstante esto pudiera resultar contradictorio, debido a

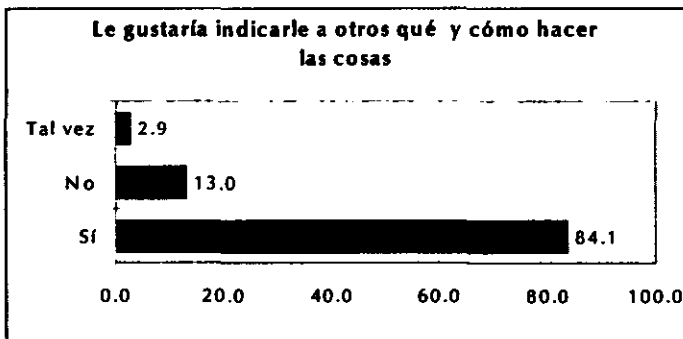
que en la gráfica 42 se refleja que este mismo tipo de actividades les resultan complicadas y difíciles, lo que pudiera indicar en un momento dado, que son actividades en las que la empresa debe brindar especial cuidado al momento de brindar capacitación a su personal de producción.

Gráfica no.42



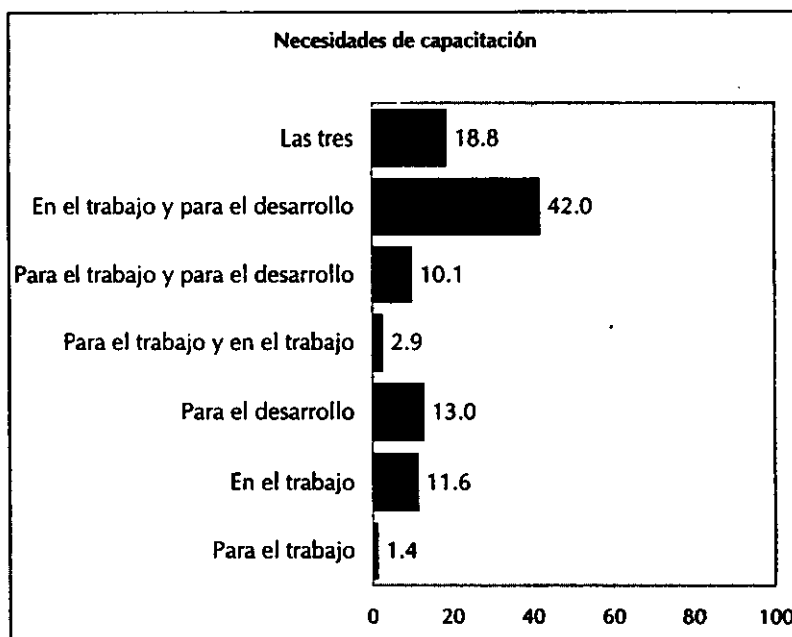
Asimismo, se detectó que algunos trabajadores cuentan con experiencia suficiente para brindar capacitación o asesorías a sus compañeros, además de mostrar disponibilidad para ello. Al respecto el 84.1% dijo que le gustaría indicarle a otros trabajadores como hacer las cosas.

Gráfica no. 43



Tomando en cuenta las tres vertientes de la capacitación: **Para el trabajo**, considerando a ésta como la etapa inicial en la integración del trabajador a las actividades propias de su área, **En el trabajo**, que sirve para el desarrollo de destrezas y habilidades para la especialidad en cada puesto, y **Para el desarrollo**, en la cual se dota al trabajador de elementos que contribuyen a su desarrollo personal, en la empresa, es necesaria la capacitación en las siguientes vertientes y proporciones:

Gráfica no.44

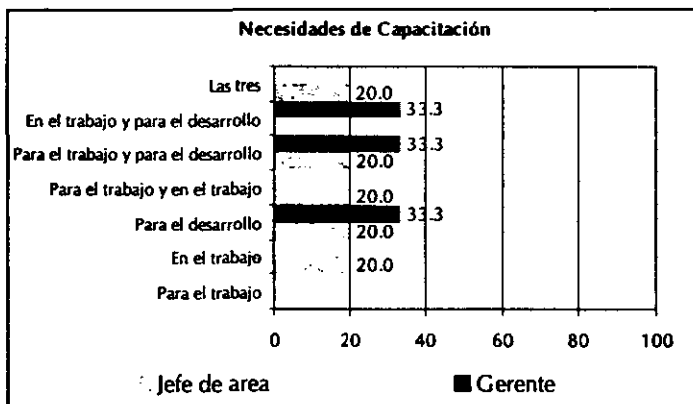


En la empresa un 42.0% necesita capacitación en el trabajo y para el desarrollo, un 18.8 % necesita de las tres. Y un 13.0 % sólo requiere capacitación para el desarrollo, mientras que un 11.6 % necesita solo capacitación en el trabajo.

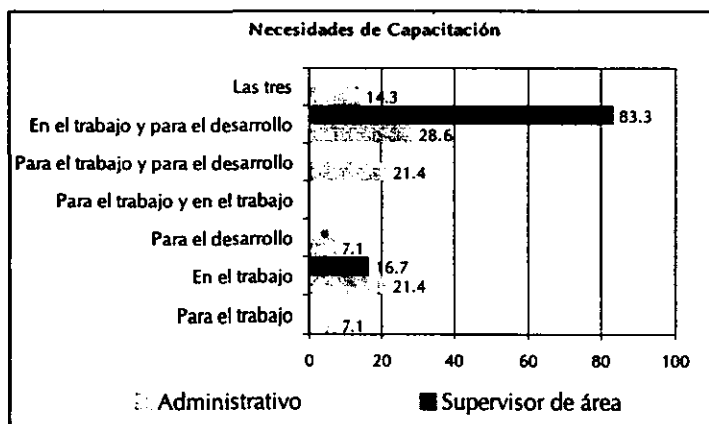
A continuación observaremos el diagnóstico de necesidades por puesto. En la siguiente gráfica (45) se observa que en los gerentes está presente la

necesidad de capacitación para el desarrollo en un 100%. Y en lo que respecta a los jefes de área las necesidades de capacitación se encuentran distribuidas proporcionalmente (20%) entre los tres tipos necesidades.

Gráfica no.45



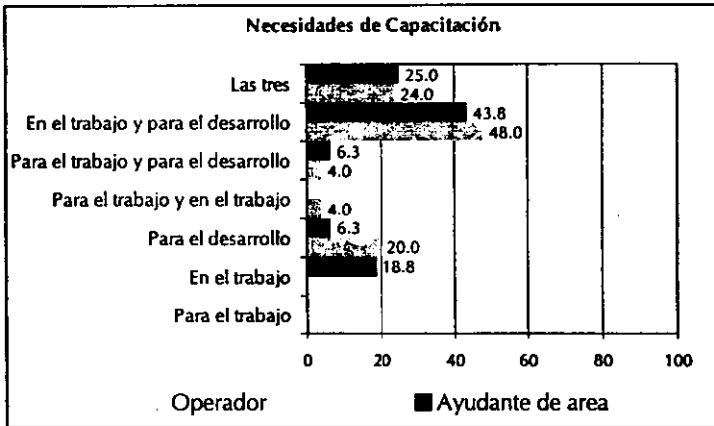
Gráfica no.46



En la gráfica 46 se observa que las necesidades de personal administrativo son muy variadas sin embargo las necesidades de los supervisores de área presentan un comportamiento muy específico. Es decir 83% de los supervisores requiere capacitación en el trabajo y para el desarrollo.



Gráfica no.47

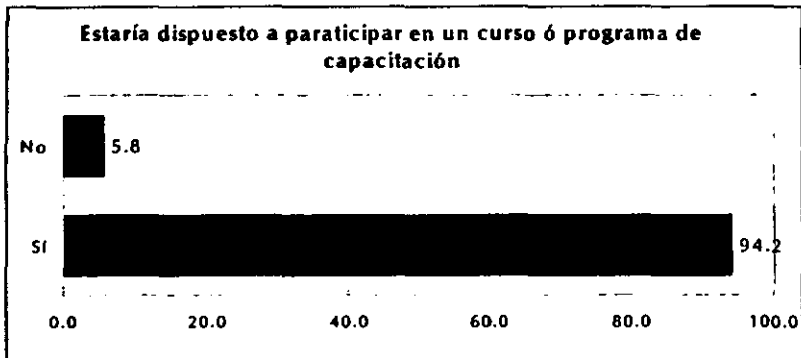


Es muy interesante observar, en la gráfica 47, que en el nivel operativo en donde se ubica el trabajo de planta se requiera en un porcentaje de un 25% de los tres tipos de capacitación y que tanto los ayudantes de área(43.8%) como los operadores(48%) requieran principalmente capacitación en el trabajo y para el desarrollo

Cabe señalar que las necesidades aquí presentadas se obtuvieron en un primer momento de manera individual a través de un estudio socio laboral que se elaboró de cada uno de los trabajadores. Y este estudio sirvió para la construcción del perfil sociolaboral.

Para que la capacitación cumpla con su cometido de mejorar el desempeño laboral en función de alcanzar los objetivos organizacionales, es indispensable la participación y disponibilidad que el personal muestre para ello y a este respecto se encontró que el 94.2% de los entrevistados si estaría dispuesto a participar en la capacitación.

Gráfica no. 48



#### 5.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

La empresa ha tenido un crecimiento considerable en su personal y sus instalaciones, pese a la crisis económica; sin embargo, este proceso le ha generado una problemática en los que se refiere a su estructura organizacional y por ende ha afectado diversos aspectos de la empresa.

En primera instancia la misión, las políticas y las obligaciones de los trabajadores no se conocen solo existen en papel y no se han actualizado según comentarios del personal administrativo, lo cual provoca que no se tomen formalmente en consideración

El área administrativa cuenta con un manual de bienvenida al que le falta formato, está extenso, no al alcance de todos los trabajadores ni actualizado. Esta área no se ha preocupado por conocer las caracterfsticas generales de todas las personas que trabajan, de manera directa o indirecta, para la planta; sólo se ocupan de las personas que están bajo contrato. Como se mencionó anteriormente en dos áreas existen trabajadores que no están empleados por la empresa sino por algún trabajador de esta.

Las prestaciones que la empresa ofrece, son pocas y limitadas, los programas de capacitación que se llegan a implantar son muy restringidos y cuando se

hacen no funcionan, pues no se han planeado estratégicamente, por ello no se han traducido en beneficios para la empresa. Según comentarios de los trabajadores y del mismo gerente general.

Uno de los principales problemas de la empresa es la mala comunicación existente entre su personal, no tienen un verdadero espíritu de equipo ni una integración de todos los miembros; por el contrario existe un evidente distanciamiento entre los trabajadores.

Esto empieza desde las oficinas, en las que no se ocupan por conocer a todas las personas y mucho menos integrarlas; no establecen ningún tipo de contacto con los demás; los círculos son muy cerrados y aunque dentro de cada área sí están unidos, ésta no trasciende, se queda a nivel departamental.

El personal que se siente menos integrado es el que no está bajo contrato con la empresa, pues piensan que la empresa no se preocupa por saber de qué manera están desempeñando su trabajo; por otro lado no están enterados de cuáles son los objetivos que la organización persigue, ni conocen a toda la gente que en ella labora; piensan que no tienen derechos en la empresa y por lo tanto tampoco muchas obligaciones para con la empresa.

Por otro lado los trabajadores de la planta que representan un 59% de la población de la empresa tampoco están muy conformes, en primera instancia no les agrada que les cambien el horario; pues prefieren tener un horario fijo (14.5%) y por otro lado no están de acuerdo con algunas prestaciones que se les otorgan, consideran que los cambios no se dan a conocer oportunamente y que no se les proporciona ningún tipo de reconocimiento por su desempeño(91%), además el 18.8% mencionó que no pueden expresar sus ideas o sugerencias ya que de antemano saben que aunque su jefe inmediato las escuche, éstas no van a trascender.

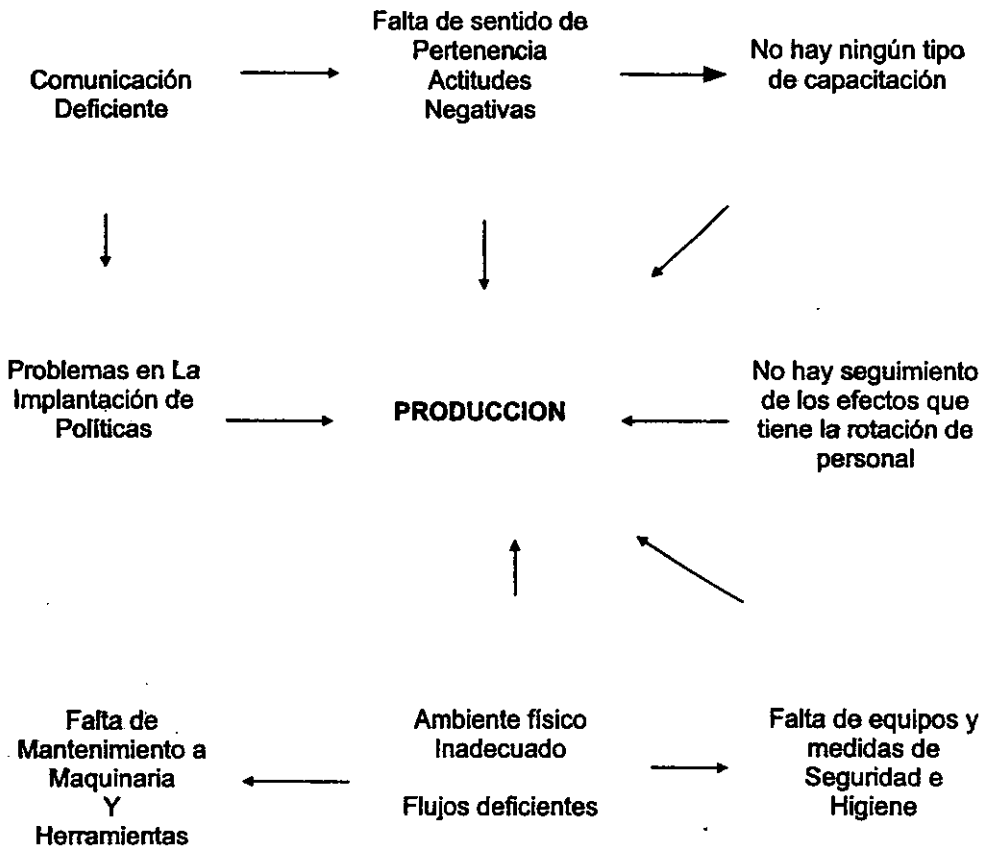
El 41% del personal labora en oficinas, y en las platicas informales con estos mencionaron que se sienten a gusto con su trabajo, pero igual que los demás, no tienen alguna convivencia que vaya mas allá de la que se da en el trabajo,

sólo desempeñan sus actividades y no tienen mayor contacto o relación con sus compañeros.

En la empresa la existencia de grupos informales es mínima, casi no se dan las convivencias ni las actividades extralaborales.

Por otra parte el personal únicamente que se siente integrado a la empresa es el 79.7% sin embargo mencionaron sólo porque labora en ella y no porque su trabajo o él mismo sean importantes, y que pueden ser substituidos fácilmente.

### ESQUEMATIZACION DE LA PROBLEMÁTICA



## LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN, EL PERFIL SOCIAL DE LOS TRABAJADORES Y LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

### ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN      NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- La Misión no es conocida por los trabajadores y según opinión de los gerentes no esta adecuada a la filosofía de la empresa.
- El manual de bienvenida no tiene formato, es extenso y no está actualizado, se elaboró en 1989.
- Los datos sobre el personal no están actualizados; los existentes sólo incluyen a los trabajadores en nómina. En la gráfica no.1 se presentan datos del personal por puesto. Información que no se tenía en la empresa
- El organigrama no esta diseñado, de hecho no existía. El que se presenta se construyó con la información recabada en el trabajo de campo.
- Sólo la mitad del personal de la empresa(49.3% ) conoce los objetivos de la empresa según se observa en la gráfica no. 3

La necesidad de capacitación detectada es: Capacitar a los gerentes de la empresa para que definan su misión, objetivos y políticas de la empresa. Así como el lo referente a la Planeación estratégica.

Capacitar al personal del área de administración de recursos humanos para que mejore el proceso de inducción, selección del personal y de comunicación. Así mismo dar la capacitación para que esta área sea capaz de diseñar programas de selección, inducción y comunicación en la empresa

Involucrar a todo el personal en el conocimiento de su empresa y en la filosofía de la empresa, con la perspectiva de crear una cultura de trabajo. Que identifique a la organización.

En resumen esta capacitación la denominamos **capacitación para el trabajo** como se señala en la gráfica 44-47. Es conveniente mencionar que la capacitación para el trabajo se distingue como aquella que brinda los conocimientos generales para iniciar un trabajo, además de permitir al trabajador su integración a la organización, y a la comunidad de trabajo.

## INGRESO A LA EMPRESA

- La selección del personal no se hace bajo criterios establecidos, no tienen espacios ni personal que realice las entrevistas. Anteriormente se mencionó que la integración del trabajador requiere necesariamente la capacitación para el trabajo.
- No se respetan las políticas. Según comentarios de los trabajadores, por ejemplo una política es contratar a familiares sin embargo esto no se cumple (Información relacionada con las necesidades de capacitación antes mencionadas)
- El personal desconoce su puesto y sueldo. Existe personal en la planta que tienen aproximadamente un mes de haber ingresado a trabajar y no conoce cuáles son sus funciones ni cuál va a ser su puesto

## PRESTACIONES

- Los trabajadores del área de producción no tienen un conocimiento certero de cuáles son los criterios para otorgar los premios de puntualidad, Cómo se otorga la ayuda de despensa, y cuáles son los requisitos para otorgar los préstamos de la caja de ahorro. Y qué tipo de descuentos se otorgan sobre las puertas plegables a los trabajadores (Información relacionada con las necesidades de capacitación antes mencionadas)
- El comedor con el que cuentan no es adecuado según comentarios de los trabajadores de planta. Ya que mencionaron que se encuentra sucio, y las instalaciones están deterioradas. Además en los recorridos se observaron

cucarachas

## ASIGNACION DE PUESTOS Y HORARIOS

- El ascenso a otro puesto sólo es para el personal de planta, excluyendo a los subcontratados. Que aunque el que los contrata es un mismo trabajador. La reacción de estos es sobre la empresa no sobre este.
- El horario de los trabajadores de línea no es fijo.
- No hay seguimiento de los efectos que tienen la rotación de horarios. O bien no han estudiado los efectos en el rendimiento de trabajo.

Capacitar a los supervisores y responsables de área en aspectos relacionados la comunicación, represión y corrección y reconocimiento

Específicamente se requiere capacitarlos: en sistemas de estímulos y recompensas, y sistemas de ascensos y promociones, etc.

Brindar capacitación a los gerentes que permita generar un desarrollo de la dirección. (temas a tratar modelos de dirección, manejo del factor humano, liderazgo y supervisión)

Todo esto en dirección de constituir un programa de desarrollo organizacional

### PERFIL SOCIAL DE LOS TRABAJADORES

### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

#### Datos sociodemográficos:

El 88.4 % de los trabajadores son hombres y el 62% tienen menos de 35 años.

El 66% está casado o en unión libre.

El 1.4 % no tiene estudios, el 24.6% tiene solo estudios de primaria y un 26.6% tienen estudios de secundaria

El 53.6% tienen menos de 2 años laborando en la empresa y un 46.4% tiene más de tres años

Un 58% de la población habitan en el estado de México. ( ver gráficas de 5-10)

Para un desarrollo del factor humano es necesario que la empresa brinde una capacitación integral considerando que es una población con estas características

1.-Para personal masculino joven que tiene una familia en etapa inicial se deberán establecer programas que brinden una perspectiva de desarrollo. Y prevenga problemas como el alcoholismo y la drogadicción. Además de tratar temas de atención a la familia que mejore su convivencia.

La empresa al tratar temas sobre su familia motivará al trabajador ya que este sentirá que la empresa no solo lo integra como un

recurso más a su organización.

2.- Claro esta que la el personal femenino joven deberá tener también oportunidades de capacitación, que le brinden la oportunidad de proyección en el trabajo. Aunque en este caso el personal femenino es menor y se concentra en actividades administrativas.

3.- Se debe brindar oportunidades de educación básica a aquellos trabajadores que no la tienen. Sobre todo si considera que esta educación tiene un impacto en la vida de las familias ya que mas de la mitad son casados.

Este tipo de capacitación las manejamos como **capacitación para el desarrollo** este tipo de capacitación comprende la formación integral de un individuo y contempla su formación escolarizada, su actitud y comportamiento en su ámbito de desenvolvimiento y las actividades de recreación y esparcimiento.



Ambito familiar:

Un 8.7% mencionó tener un relación regular con su familia

El valor de la responsabilidad y el estudio fueron los valores que mencionaron les inculcó su familia (46%)

La responsabilidad fue una cualidad que aprecia su familia de ellos (42%) y el ser agresivo(43%) como algo que les critican

El 59% tiene un ingreso menor a los \$2000 mensuales. Y en el 55% de las familias sólo una persona aporta el gasto familiar.

El 75% de las familias esta integrada hasta por 4 miembros

Los trabajadores reconocieron como problema familiar (el 60.9%) el económico sin embargo un 66.7% mencionó que tienen vivienda.

Como conclusión podemos decir que son familias nucleares y pequeñas.

De bajo nivel económico

Antecedentes laborales

El 69.6% de los trabajadores ha tenido más de tres trabajos

El 39.2% mencionó haber salido de ellos por que lo despidieron a terminó el contrato.

Considerando estas características se recomienda a la empresa brindar capacitación para el desarrollo. Tratando temas como: la familia, la salud y brindando información sobre instituciones que atienden problemática familiar. En general tratar temas para una mejor convivencia familiar.

Es importante destacar que estos factores son relacionados con su actuar en el trabajo y que no necesariamente especifican algún programa de capacitación sino ayudan a tomar decisiones sobre las políticas y criterios para la administración de recursos humanos.

Valorar la participación como instructores de los trabajadores con mas experiencia para brindar cursos y asesoría en el trabajo.

Además de considerar que la los antecedentes laborales dejan en el trabajador experiencias positivas y negativas

Capacitar para la formación de sus propios instructores.

Esto es necesario reflexionarlo como un criterio de selección. Ya que el personal que ha pasado por una variedad de trabajo

puede no ofrecer estabilidad laboral.

### Ambito laboral

#### Convivencia:

- No se promueven actividades recreativas, educativas, deportivas o culturales. El 92.8% de los trabajadores mencionó que la empresa no promueve ninguna actividad recreativa
- La convivencia y comunicación es sólo por áreas.
- Marcado distanciamiento entre trabajadores de planta y oficinas.
- La relación con el supervisor turno matutino y vespertino es agradable y con el del turno nocturno es problemática.
- Convivencia limitada fuera del horario de trabajo. (46.4%)

Ver el mapa de relación laboral que fue presentado a la empresa.

La capacitación en el trabajo. Está encaminada a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución, por ello, prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real

La capacitación en el trabajo va muy de la mano con la capacitación para el desarrollo el primer punto donde se menciona que la empresa no promueve ninguna actividad recreativa educativa o deportiva toca dos perspectivas una que el modelo de administración del recurso humano., como una necesidad de capacitación para el trabajo y otra lo que se refiere a la capacitación para el desarrollo vista desde los trabajadores.

Para los siguientes puntos se sugiere:

Capacitar para una mejor comunicación y convivencia laboral

Realizar talleres para la resolución de conflictos. Mediante la valoración y reconocimiento del cliente interno y externo, e identificación de problemas en la coordinación de áreas.

Fomentar el espíritu de equipo.

#### Actitud:

- Los trabajadores son accesibles.
- Se detectó cierto grado de conformismo. (55%)
- No se otorgan reconocimientos (económicos 78.3%, diplomas 97.1%, premios 94.2%, etc.)

Elaborar talleres de capacitación por áreas de trabajo que promuevan actitudes positivas y refuercen actitudes de integración

Capacitar a los supervisores en temas como

- No se comunican oportunamente liderazgo, integración del personal y los cambios. comunicación eficaz con sus empleados.
- No existe integración de los trabajadores a la empresa Capacitar a los directivos. Con la finalidad (20.3%). El 53.6% mencionó que de dotarlos de una visión de desarrollo la empresa no motiva el desarrollo integral de sus trabajadores.
- No se consideran las ideas o sugerencias de los trabajadores

### **PROBLEMAS DE LA CAPACITACIÓN MISMA**

- Sólo se capacita para el trabajo, olvidándose de la capacitación en el trabajo y para el desarrollo.
  - La inducción no tiene impacto en el trabajo ya que un 50.7% de los trabajadores no conoce los objetivos de la empresa. Y el 13% no sabe la importancia que tiene su trabajo
  - La capacitación no se ha considerado como una forma de transmitir filosofía y sentido de pertenencia
  - Las acciones de capacitación no han tenido buenos resultados. Según comentarios en las platicas informales. Cuando se les preguntó si habían tomado algún curso de capacitación comentaron que "algo que se trataba de calidad"
- No existe una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Otros aspectos observados en la empresa que no se habían incluido en el estudio.

### **INSTALACIONES**

- El área de oficinas cumple con las condiciones indispensables.
- En la planta existe poca ventilación, iluminación y limpieza. ( se requiere de hábitos de limpieza en áreas de trabajo)

Existen flujos no adecuados para la producción ya que las instalaciones de la empresa están divididas en dos locales que los separa una calle y el material se transporta de un lado a otro

### **MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS**

- No existe instrucción y seguridad Capacitar al personal en medidas de para que los trabajadores elaboren seguridad e higiene en el trabajo\* sus propias seguetas.

El mantenimiento es curativo y no preventivo.

### **SEGURIDAD E HIGIENE**

- Las medidas de seguridad se limitan Capacitar al personal en medidas de a algunos señalamientos en caso de seguridad e higiene en el trabajo\*

incendio.

- No se proporciona equipo de seguridad siempre que se requiere. \*Esta información no se utilizó para la elaboración del plan de capacitación, solos
  - No hay equipo de seguridad de reserva para quienes recién ingresan se le brindó a la empresa, ya que esta a la empresa. contrató a un despacho privado para
- No se conoce a la Comisión Mixta de trabajar este aspecto.  
Seguridad e Higiene, en caso de que exista

Una vez que se conocieron los problemas y las necesidades de los trabajadores y la organización misma, se procedió a la elaboración de un plan que atendiera a las necesidades de capacitación.

## **5.5 PLAN DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA**

### **PROGRAMA DE ATENCIÓN INICIAL**

#### **JUSTIFICACIÓN**

En la empresa son diversos los aspectos que repercuten en el desempeño de los trabajadores; entre estos destacan: desconocimiento de los objetivos, misión, políticas, etc., mala comunicación entre todos los empleados, no hay espíritu de equipo, marcado distanciamiento entre todas las áreas, desconocimiento de las prestaciones. En general esto se resume en desinterés de los empleados y falta de sentido de pertenencia.

Estos aspectos se reflejan seriamente en la productividad y en el ambiente laboral de la empresa, es por ello que se hace necesario emprender acciones que involucren a todo el personal (contratados y subcontratados); para que con ello se pueda tener un verdadero impacto en el personal.

El plan de acción incluye diversas fases, con las que se pretende abordar la problemática antes expuesta.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Implantar acciones que respondan a los problemas detectados en la Industria del Plástico

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Conformar un comité que contemple todas las áreas y los niveles de la empresa
- Generar cambios que beneficien a la organización, a partir de los acuerdos tomados por el comité.

- Promover la existencia de canales de comunicación adecuados entre todos los miembros que conforman la empresa.
- Incidir en los trabajadores para que preserven su lugar de trabajo en óptimas condiciones.
- Capacitar a la persona que se hará cargo de la selección de personal.
- Proporcionar elementos que permitan a los supervisores y responsables de área tener un adecuado manejo de personal.
- Integrar a todos los trabajadores en los procesos que se siguen en la empresa.

## ACTIVIDADES

### *1. Actividades para todo el personal.*

-1-	
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS, MISIÓN, POLÍTICAS Y FILOSOFÍA	
OBJETIVO	<p>Realizar talleres con los 4 gerentes y representantes para el análisis de los problemas encontrados y la definición de la misión, objetivos, y políticas de la empresa.</p> <p>Dar a conocer a todo el personal que labora en la empresa, la misión, objetivos, políticas y filosofía de la empresa, ya que la mayor parte de los trabajadores desconocen estos aspectos, lo que repercute en su falta de integración.</p>
MEDIDAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En primera instancia el director de la empresa entregará a todo el personal el Manual de Bienvenida, para lo cual se hará una pequeña ceremonia en la que deberán participar trabajadores y directivos.</li> <li>• Los responsables de área deben hablar con todas las personas a su cargo acerca de los objetivos que la empresa persigue, cuáles serán sus beneficios y explicarles a grandes rasgos lo que cada uno debe hacer para cooperar en esto. (Previo a esto se tendrá una plática con cada responsable de área). Además deberán hacer énfasis en las políticas que</li> </ul>

	<p>rigen la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El área administrativa se encargará de poner un cuadro con la misión y otro con la filosofía de la empresa; estos cuadros deben ser llamativos y estar a la vista de todo el personal además de que se les tiene que dar mantenimiento constante.</li> <li>• Una de las papeletas que se incluyen en el pago semanal, deberá referirse a la misión, otra a las políticas y por último a los valores.</li> </ul> <p>(Nota: estos aspectos se reforzarán cuando se trabaje con los grupos)</p>
<b>DURACIÓN</b>	<p>Todos estos aspectos pueden ser trabajados en 6 días, durante tres horas diarias. Exceptuando las notas del pago, ya que se hará durante tres semanas.</p>

-2-

**BRINDAR INFORMACIÓN AL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

<b>CONTENIDOS</b>	<p>Es necesario que los trabajadores estén familiarizados con las actividades que se realizan en cada una de las áreas que conforma Industrias del plástico, con lo que tendrán conocimiento claro de todo lo que se tiene que hacer para que un producto llegue a su dueño.</p>
<b>EJE DE ACCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se formarán pequeñas comisiones, que harán un recorrido por todos los departamentos, en donde una persona de cada área dará una pequeña explicación de lo que se hace, cual es la función que representa para la empresa y los obstáculos que se encuentran. En esta etapa se iniciará un proceso de identificación entre todo el personal.</li> </ul>
<b>DURACIÓN</b>	<p>Todos estos aspectos pueden ser trabajados en 6 días, durante tres horas diarias.</p>

Estos aspectos repercutirán en la identificación de los trabajadores con la empresa, en el sentido de pertenencia y en el conocimiento de todas las personas que laboran en la compañía.

## **II. Actividades dirigidas a supervisores y responsables de área:**

Cuando se desean emprender cambios en una organización, no solamente deben hacerse con los trabajadores, por el contrario, para que tengan impacto, estos deben empezar desde los niveles directivos e ir descendiendo.

-3-	
SUPERVISORES Y RESPONSABLES DE AREA	
	Es necesario identificar líneas de acción que permitan poner en práctica, aspectos que se visualicen en diversas pláticas y reuniones.
	Se realizarán pláticas en las que se abarcarán diversos aspectos entre los que destacan:
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Delegar Autoridad</li><li>• Empleados problema</li><li>• Reprensión y corrección</li><li>• Reconocimiento</li></ul>
	Mas que ser sesiones meramente informativas, serán participativas y permitirán ver ejemplos claros para encontrar alternativas adecuadas para dirigir al personal a su cargo.
	En cada una de las sesiones se manejarán dinámicas de organización, planificación, convivencia, etc.
	Además se tendrán platicas informales con cada responsable de área, a fin de detectar posibles fallas que tengan y poder encontrar líneas de acción que permitan atacar esto.



**DEFINICIÓN**

Las platicas se llevarán a cabo durante 6 semanas, se efectuarán los Lunes a las 10:00 AM y otro grupo a las 5:00 PM cada sesión durará una hora.

**III. Actividades dirigidas a todo el personal de planta ( Operadores extrusión, armado, mezclado, molino, armado standard.**

-4-

**PERSONAL DE PLANTA**

Es necesario que el personal que labora en estas áreas conozca aspectos relacionados con la empresa y otros que les permitan mejorar su desempeño.

- Se dialogará con las personas que laboran en la empresa bajo contrato y explicarán las prestaciones que tienen y como se maneja cada una de ellas. Además reforzarán la importancia que tiene el Manual de Bienvenida, ya que en el se explican diversos aspectos.
- Se realizarán pláticas con cada uno de los grupos conformados, se abordarán temas como:
  - Convivencia
  - Comunicación
  - Clientes
  - Compromiso de entregar las cosas a tiempo
  - Desarrollo Personal
  - Limpieza

El último aspecto será reforzado con un proceso de sensibilización que se hará con el personal en su área de trabajo

Estas pláticas pretenden invitar a cada uno de los trabajadores a que reflexionen acerca de la actitud que tiene ante el trabajo, además de que se sientan integrados a la empresa y que expresen abiertamente sus ideas o sugerencias para el trabajo. En cada una de las sesiones se realizarán dinámicas para integrar al personal y promover la participación de éstos.

Las sesiones se harán semanalmente y tendrán una duración de

**DURACIÓN** una hora, serán los miércoles de 9:30 a 10:30 y de 10:30 a 11:30; los grupos de la tarde serán de 2:00 a 3:00 y de 3:00 a 4:00 PM.

#### **IV. Actividad dirigida a vendedores**

### **5- VENEDORES**

**CONTENIDO** Es necesario que los vendedores lleguen a acuerdos con el área de producción y con tráfico y embarques, para evitar conflictos.

**EFECTOS DE ACCIÓN**

- Se tendrá una sesión con todos los vendedores de la empresa en la que hablarán sobre la comunicación con el cliente y además darán pequeños tips para tratar al personal.
- Se harán dos sesiones con vendedores y tres personas de planta, para negociar la manera en que se evita que los pedidos se entreguen después de tiempo y atacar o prevenir la existencia de conflictos personales.
- Se hará una sesión con una persona de tráfico y embarques, una de almacén y tres de ventas, para llegar a acuerdos comunes que permitan a los vendedores conocer cuál es el material en existencia que pueden ofrecer a los clientes.

**IMPLEMENTACIÓN** Esta labor durará cuatro semanas y cada sesión tendrá una duración de una hora y se hará los viernes a las 9:30 AM.

**V. Actividad dirigida a personas del área administrativa**

Este grupo estará conformado por tres personas del área administrativa.

<b>-6- PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>CONTENIDO</b>	La selección de personal constituye un aspecto fundamental de cualquier empresa, debe hacerse de la mejor manera para encontrar a la persona idónea que ocupará el puesto; es por ello que se capacitará a tres personas del área administrativa, a fin de que puedan desempeñar esta función correctamente.
<b>EJE DE ACCIÓN</b>	Se realizará un curso en el que se capacitará a tres persona sobre la manera en que se debe seleccionar al personal, se les brindarán parámetros, líneas de acción e instrumentos.(como son guías de entrevista, cuestionarios, cédulas, etc, instrumentos que recaben información del aspirante al puesto y se de una mejor selección).
<b>DURACIÓN</b>	El curso tendrá una duración de seis horas y será impartido semanalmente, los días Jueves de 5:00 PM a 6:00 PM.

**VI. Actividad dirigida a todo el personal de la empresa.**

<b>7- EDUCACIÓN SOCIAL</b>	
<b>CONTENIDO</b>	La educación social constituye un aspecto fundamental en el desarrollo de los individuos tanto en su casa como en el trabajo. Por lo tanto el programa incluirá estos aspectos.
<b>EJE DE ACCIÓN</b>	Se darán pláticas acerca de aspectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación para la Salud</li><li>• Familia</li><li>• Instituciones de atención</li></ul>

	Se formarán grupos que incluyan al personal que labora en la industria (contratados y subcontratados) a fin de contribuir a la educación social de los trabajadores, propiciar la integración y las relaciones humanas.
<b>OBJETIVO</b>	Esta labor durará cinco semanas los días Lunes y miércoles. de 9:00 a 12:00 y de 4:00 a 6:00 PM a fin de cubrir el tiempo para cada grupo cuya sesión tendrá una duración de una hora.

Después de esta primera propuesta de trabajo se vio la necesidad de realizar talleres por grupos de trabajo por esto se planteó un segundo programa de capacitación que reforzara los aspectos ya trabajados.

## **2do PROGRAMA DE CAPACITACION (REFORZAMIENTO)**

### **JUSTIFICACIÓN**

Con objeto de dar continuidad a las acciones que se han implantado en Industrias del plástico es necesario desarrollar actividades que permitan fortalecer el clima organizacional, el sentido de pertenencia y el crecimiento personal y profesional de cada uno de los integrantes de la organización; todo ello en favor de su desempeño laboral lo que se propone mediante de la capacitación.

### **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer las acciones que se han implantado e incidir en algunos problemas que han afectado a la organización.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fomentar canales de comunicación adecuados
- Mejorar el nivel educativo de los trabajadores

- Lograr la participación activa y propositiva de los empleados
- Atender los problemas existentes entre ventas-producción-tráfico y embarques.
- Establecer reuniones de trabajadores con supervisores

## **EJE DE ACCIÓN**

Para cumplir con los objetivos establecidos; este programa estará dividido en 5 proyectos:

1. Talleres para gerentes
2. Talleres: personal administrativo- choferes e instaladores
3. Talleres: Trabajadores de planta, supervisores y responsables de área
4. Resolución de conflictos entre las áreas de: ventas-producción-tráfico y embarques
5. Educación para el personal que no cuenta con estudios de primaria y/o secundaria
6. Establecimiento de reuniones periódicas de supervisores con trabajadores y entre responsables de área.

Los proyectos se irán implementando simultáneamente; es decir, no es necesario que concluya uno para iniciar con otro.

<b>PROYECTO NO. 1 TALLERES: PARA GERENTES</b>	
<b>Objetivo:</b>	Brindar elementos que permitan generar un desarrollo de la dirección



**ACTIVIDADES**

- Talleres:
- Información sobre maestrías en administración y finanzas ventas
  - Modelos de Dirección
  - Manejo del factor humano
  - Liderazgo y supervisión

**FACTORES EXTERNOS  
CONDICIONANTES**

Es necesario que todas las personas que sean convocadas, asistan a las sesiones de trabajo, además de que es indispensable que se proporcione el material de trabajo a cada uno de los participantes.

Los talleres serán implementados quincenalmente; sin embargo el día y la hora serán determinado por el personal, a fin de no obstaculizar sus labores.

**PROYECTO NO. 2 TALLERES: PERSONAL ADMINISTRATIVO, CHOFERES E INSTALADORES**



Fomentar actitudes positivas que favorezcan el desempeño laboral, tanto del personal administrativo como de choferes e instaladores.



**Talleres para el personal administrativo**

*Capacitación para el desarrollo:*

- Convivencia familiar y laboral
- Desarrollo personal
- La importancia de estar preparados
- Garantías individuales

*Capacitación en el trabajo:*

- Comunicación
- Clientes

**Talleres para los choferes e instaladores**

*Capacitación en el trabajo:*

- Importancia de la comunicación
- Clientes (entregar las cosas a tiempo)
- Limpieza
- Conflicto
- Convivencia laboral
- Reglamento de tránsito

Es necesario que las personas que sean convocadas, asistan a las sesiones.

Los talleres serán quincenalmente; sin embargo el día y la hora serán determinado por los gerentes, a fin de no obstaculizar sus labores.

**PROYECTO NO. 3 TALLERES: TRABAJADORES DE PLANTA,  
SUPERVISORES Y RESPONSABLES DE ÁREA**

<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p>Propiciar condiciones favorables para mejorar el ambiente de trabajo, el desempeño laboral y el desarrollo de la organización.</p>
<p><b>CONTENIDOS</b></p>	<p align="center"><b>Supervisores y responsables de área</b></p> <p><i>Capacitación en el trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de ascenso</li> <li>• Integración de personal y liderazgo</li> <li>• Atención de quejas y demandas</li> <li>• Formas de propiciar la innovación</li> <li>• Comunicación eficaz con los empleados</li> </ul>
<p><b>CONTENIDOS</b></p>	<p align="center"><b>Trabajadores de planta</b></p> <p><i>Capacitación para el desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención y atención del alcoholismo</li> <li>• Prevención y atención del tabaquismo y drogas</li> <li>• La importancia de estar preparados</li> <li>• Garantías individuales</li> </ul> <p><i>Capacitación en el trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza en las áreas de trabajo</li> <li>• Responsabilidad en el trabajo</li> <li>• Hacer las cosas con optimismo</li> </ul>
<p><b>CONSIDERACIONES</b></p>	<p>Es necesario que la empresa fotocopie el material de apoyo que será entregado a cada uno de los participantes. Los día y la hora en que será implementado cada taller, se ajustará a las condiciones de cada área de trabajo y serán impartidos mensualmente.</p>



**PROYECTO NO. 4 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: VENTAS-PRODUCCIÓN-  
TRÁFICO Y EMBARQUES**

**JUSTIFICACIÓN**

Los responsables de las áreas de ventas, producción y tráfico y embarques, han tenido algunos problemas de comunicación, mismos que han repercutido en los tiempos de entrega y en la calidad del servicio al cliente.

Este proyecto pretende que estas áreas de la empresa; puedan coordinar adecuadamente sus esfuerzos evitando conflictos y problemas personales:

Se busca que se lleguen a acuerdos en cuanto a vinculación, comunicación e integración: de manera que no afecte en la atención y servicio al cliente.

**OBJETIVOS**

Ventas, tráfico y embarques, y producción

**ACTIVIDADES**

*Primera reunión:*

- Valorar clientes internos y externos
- Identificar problemas que acarrea la falta de coordinación adecuada:
- Reconocer los problemas a los que se enfrentan los responsables de las otras áreas

*Segunda reunión:*

- Establecer parámetros que propicien una adecuada comunicación entre las áreas

*Tercera reunión:*

- Fomentar el espíritu de equipo y eliminar obstáculos para la interrelación de las áreas

*Cuarta reunión:*

- Valorar la ética de trabajo con la que cada quien se conduce. "Ética y misión de la empresa"

	<p><i>Reunión mensual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecerá una reunión mensual entre estas áreas a fin de evaluar la coordinación que están teniendo y corregir oportunamente las fallas que se presenten.</li> </ul>
<p>METODOS CUALITATIVOS</p>	<p>En cada una de las reuniones se dará una plática; se hará de manera dinámica pues se irán estableciendo acuerdos entre las partes, para organizar eficientemente el trabajo.</p> <p>Se realizarán reuniones durante cuatro semanas consecutivas; posteriormente se implementarán reuniones mensuales.</p>
<p>INDICADORES CANTITATIVOS</p>	<p>Para que se alcancen los objetivos que este proyecto persigue, es necesario que los 3 participantes acudan a todas las sesiones, y que la dirección apoye los acuerdos a los que se lleguen.</p>
<p>INDICADORES CUALITATIVOS</p>	<p>Los alcances de este proyecto serán valorados de acuerdo a la disminución de conflictos personales entre los responsables de área, la vinculación entre departamentos y mejoras en el servicio al cliente</p>

**PROYECTO NO. 5 EDUCACIÓN BÁSICA PARA EL PERSONAL**

La educación se define etimológicamente como la acción y efecto de educar; y educar significa dirigir, encaminar, adoctrinar; la educación se sintetiza en desarrollar o proporcionar las facultades intelectuales y morales al individuo, por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Pedagógicamente la educación es un proceso mediante el cual se transmiten valores, costumbres, ideologías, etc.

	<p>Por lo tanto, ante estas definiciones de puede decir que la educación va a determinar muchos elementos de la personalidad que finalmente repercuten en el ambiente en el cual el individuo labora. En Industrias del plástico, se detectó que el nivel educativo de los trabajadores es muy bajo; por ello es necesario llevar a cabo actividades que permitan elevarlo.</p>
<b>OBJETIVO</b>	Elevar el nivel educativo de los trabajadores de Industrias del plástico que no cuentan con educación básica.
<b>ACTIVIDAD</b>	Vincular a Industrias del plástico con el Instituto Nacional de Educación para Adultos a fin de impartir cursos de educación básica para el personal <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS GENERALES</b>	Se realizaran las gestiones con INEA; sin embargo de esta última dependerán los tiempos y plazos en los que se impartan los cursos.

### PROYECTO NO. 6 REUNIONES DE TRABAJO

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Las reuniones de trabajo entre el personal de una empresa, permiten que se valoren los resultados y alcances que se han obtenido; así como las limitaciones a las que se enfrentan en el desempeño de tareas; además hacen posible que se encuentren vías de solución que involucren los intereses y necesidades de todas las áreas de trabajo.</p> <p>En Industrias de Plástico, no existe una política que conlleve a las reuniones periódicas entre jefes y subordinados ni entre responsables de área, lo que ha</p>
--------------------	---

	<p>generado distanciamiento así como la creación de intereses distantes a los de la organización; por ello es necesario que se encaminen acciones a fin de que el personal se reúna constantemente a supervisar las labores que se realizan.</p>
<p>Objetivo</p>	<p>.Organizar acciones para establecer juntas periódicas entre el personal que labora en Industrias de plástico.</p>
<p>Medio</p>	<p>Se realizará una sesión de trabajo en la que los responsables de área valorarán la importancia de realizar juntas con su personal y con los responsables de otras áreas; además se establecerán los parámetros que serán tratados en cada reunión.</p>
<p>Requisitos</p>	<p>Es necesario que participen todos los responsables de área y que exista un espacio adecuado para la realización de juntas.</p>

**Nota:** para diseño de estos programas se contó con la valiosa colaboración de Verónica Malpica Valencia, Maricela Aboytes Perete, y Eunice García Zúñiga.

### Guía propuesta para llevar a cabo la evaluación de resultados

<p>1.-Objetivo de la evaluación</p>	<p>Es importante que se defina el objetivo principal de la evaluación en lo que a capacitación se refiere se recomienda que el objetivo rector sea el poder mejorar programas futuros, sin dejar de lado el detectar inconsistencias, y mejorar procesos de la capacitación</p>
-------------------------------------	---

2.- Enfoque evaluativo	Para esto es recomendable que se utilice un <b>enfoque integral</b> es decir que contemple lo cualitativo y cuantitativo de los resultados
3.- Tipo de evaluación	El tipo de evaluación que en este caso se propone es la <b>evaluación Expost</b> . Es decir posterior a la implantación del programa.
4.- Focos de evaluación	En lo que respecta a la evaluación de la capacitación se propone señalar como <b>focos de evaluación el proceso y los resultados obtenidos</b>
5.- Modalidad de evaluación	La modalidad de evaluación esta relacionada con la procedencia de los evaluadores. Esta <b>puede ser externa, interna o mixta</b> .
6.-Actores a considerar	Técnicos, beneficiarios y/o funcionarios Los técnicos son aquellos que planearon el proceso de capacitación incluyendo los capacitadores, los beneficiarios son los trabajadores y los funcionarios en este caso serian los dueños de la empresa y/o gerente general.
7.-Definición de técnicas e instrumentos de evaluación	Definir si la evaluación se llevará a través de encuestas, entrevistas o talleres participativos.

Estos pasos se deben definir de manera integral, sin dejar de la lado los indicadores y/o criterios que se establezcan para la evaluación

## **CONCLUSIONES y SUGERENCIAS**

### **Conclusiones generales:**

⇒ La capacitación es indispensable para el adecuado desempeño de organización, ya que cualquier desarrollo organizacional se basa necesariamente en la capacitación de los entes dinámicos de la empresa.

⇒ La capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en el que este se desenvuelve.

Los tres tipos de capacitación tanto para el trabajo, como en el trabajo, y para el desarrollo se complementan y son fundamentales para el funcionamiento óptimo y productivo de la empresa y de los trabajadores. Además abren perspectivas de desarrollo a los individuos y a la organización

⇒ La capacitación contempla 4 funciones: la detección de las necesidades, la planeación, la ejecución, y la evaluación. De estas funciones se le da una mayor importancia a la detección de necesidades. Por tanto esta función debe contar con una metodología concreta, fiable e integral

⇒ Se sugiere que los perfiles de los trabajadores sean considerados para la administración del personal en las empresas, para el diseño de políticas de contratación, de planes de capacitación y programas de asistencia al trabajador.

⇒ La experiencia de trabajo en este caso nos brinda elementos metodológicos para realizar un estudio del perfil sociolaboral de los trabajadores

⇒ Para la Realización de un perfil es necesario dominar la técnica de la entrevista y la observación.

⇒ Estos perfiles de los empleados se pueden ofrecer en consultorías privadas

### **Conclusiones del estudio de caso:**

⇒ La capacitación en las empresas mexicanas se debe considerar con un perspectiva más amplia, es decir una visión integral que estudie los aspectos socioculturales de los sujetos y de la organización. Ya que esto también permite la consolidación de los grupos de trabajo.

⇒ La ley en materia de capacitación brinda un marco normativo para la implantación de programas de capacitación, sin embargo no se ha considerado con seriedad.

⇒ Los problemas que se viven en las empresas mexicanas como son: la crisis económica, la falta de mano de obra calificada, las deficientes estructuras organizativas etc. exigen cambiar la percepción de los empresarios, sobre la administración de personal y la capacitación

⇒ Los problemas de este estudio de caso reflejan la falta de organización en la estructura administrativa de un empresa mediana familiar y mexicana.

⇒ Es necesario conocer el Perfil sociolaboral los trabajadores para emprender cualquier acción, ya que muchas veces los programas no funcionan por que no son adecuados o idóneos para la cultura de los trabajadores, para su forma de vida, de aprender, etc.

⇒ Podemos concluir que el perfil sociolaboral nos señala una relación estrecha entre:

Factores sociales	Factores administrativos
□ Nivel educativo, familia, relaciones humanas.	□ Aspectos de la organización, y estilos de liderazgo.

**Conclusiones del perfil sociolaboral las necesidades de capacitación:**

⇒ El Perfil Sociolaboral hace referencia a la descripción sistemática de las características de los individuos que conforman una empresa, orientada sobre las interacciones que inciden dentro de las relaciones laborales y aspectos que integran la estructura social de la misma.

⇒ Uno de los problemas detectados fue la deficiente comunicación entre las personas que conforman la empresa, para la resolución de esto se propone como primera instancia la realización de un Estudio específico de la situación problema, que brinde una perspectiva sobre la comunicación existente en la organización.

⇒ En este caso la falta de sentido de pertenencia, y los problemas de comunicación de los trabajadores reflejan la necesidad de recibir capacitación

⇒ Las necesidades de capacitación para el trabajo condicionan las necesidades en el trabajo y estas a su vez pueden estar relacionadas con las necesidades de



capacitación para el desarrollo. Es decir los tres tipos de capacitación pueden estar relacionados

⇒ Para el diseño de un plan de capacitación se sugiere considerar las características de la estructura organizacional de la empresa, de los trabajadores y el ámbito laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Acle Tommasini Alfredo *Planeación estratégica y control total de calidad* Ed. Grijalbo. México 1990 302 pp
  
- 2.-Argüelles Antonio Compilador *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia* Edt. Limusa editores, SEP, CNCCL, CONALEP (SOTANO, AREA PEDAGOGICA) México 1996 198 pp
  
- 3.-Arias Galicia Fernando, *Capacitación para la competitividad y al colaboración*, Editorial AMECAP, México 1994, 264 pp
  
- 4.-Arias Galicia Fernando, *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento*, Editorial Trillas México 1991 251pp
  
- 5.-Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas. México 1989. 535 pp
  
- 6.-ARMO, *La planeación de la instrucción formación de instructores manual*, 3º edic, México 1997, 53pp
  
- 7.-Arredondo Luis Manual de capacitación para obreros de la construcción ed. Limusa México 1981 114pp
  
- 8.-Briones, Guillermo. "*Evaluación de programas sociales*", ed Trillas, México, 1991, 266pp
  
- 9.-B. Werther William, Jr. Keich Davis, *Administración de personal*, 3ª edición, Editorial McGraw-Hill, México 1993, pp 395.

- 10.-Calderón Córdova Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, 4ª reimpresión, Editorial Limusa, México 1990, pp 129.
- 11.-Castro Herrera Bejanmin *Capacitación: diseño tecnológico de recursos humanos* ed: Limusa México 1982 182 pp
- 12.-Chavez Pérez Guillermo *Relaciones humanas: capacitación para el trabajo* ed:NASW Continental México 1973 141 pp
- 13.-Cohen, Ernesto y Rolando Franco, *"Evaluación de proyectos sociales"*, ed Siglo XXI, México. 1996, 318pp
- 14.-Davila Aldás, Francisco R, *"Del milagro a la crisis, la ilusión ... el miedo... y la nueva esperanza"* ed Fontamara, México, 1995 429pp
- 15.-Dessler, Garay *Administración de personal* Ed. Prentice Hall, 4º ed. México 1991 812 pp
- 16.-Di Carlo, Enrique *Necesidades básicas y cambio social* Ed. Humanitas, Buenos Aires, Argentina 1983 69 pp
- 17.-García de León Campero, Salvador. *La micro, pequeña y mediana industria en México y Los retos de la competitividad.* Editorial Diana. México 1993. pag. 242.
- 18.-Goldfeder, Guitela. *Planificación y administración "un enfoque integrador"*. Editorial Trillas. México 1997. 243 p.
- 19.-Hal B. Pickle, Rosce L. Abrahamson, *Administración de empresas pequeñas y medianas*, Editorial Limusa, México 1986.

20.-Hernández Sampieri y otros *Metodología de la investigación*, Editorial McGraw Hill México 1991

21.-Kaufman, Roger *Guía para la Planeación de las organizaciones* Ed. Trillas México 1987 245 pp

22.-Krech David *Psicología Social* Madrid, España 1978 3 ed. Biblioteca nueva 596 pp

23.-Le Breton, Preston P. *Administración General; Planeación y ejecución* Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1975 269 pp

24.- León Mann, *Elementos de psicología social*, ed Limusa, México 1994, 199pp

25.-Marroquin Quintana, J.*Capacitación a trabajadores* Ed. Gernika, México 1978 77 pp

26.-Mendoza Nuñez, Alejandro. *La capacitación practica en las organizaciones "Métodos y técnicas"*. Editorial Trillas. México 1991. 179 p.

27.-Mendoza Nuñez Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, 3ª edición, 2ª reimpresión, Editorial Trillas, México 1993, pp 139.

28.-MORALES, Josefina. *La reestructuración industrial en México "cinco aspectos fundamentales"*. Editorial Nuestro tiempo. México 1992. 206 p.

29.- Pinto Villatoro Roberto, *Proceso de capacitación*, Editorial Diana, México 1990, pp 183.

30.-Ramos, Samuel *El perfil del hombre y la cultura en México* ed UNAM, México 1963 202 pp.

31.-Rodas Carpizo Alejandro R. *Administración básica*, ed Limusa, México 1994,303pp

32.-Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, *Administración de personal*, 20ª reimpresión, Editorial Limusa, México 1986, pp 151.

33.-Siliceo, Alonso *Capacitación y desarrollo de Personal* ed: Limusa México 1982 152 pp

34.-SECOFI, *Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994*, México 1990.

Stoner Jame A. F *Administración De*. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. University of Virginia, USA Impreso en México en 1994 781pp

35.-Stoner Jame A. F *Administración De*. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. University of Virginia, USA Impreso en México en 1994 781pp

36.-STPS, *Criterios para la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento*, México 1997.

37.-STPS, *Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a listas y constancias de habilidades laborales*, México 1997.

38.-STPS, *Criterios en materia de capacitación y adiestramiento relativos a los agentes capacitadores*, México 1997.

- 39.-STPS, *Disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento*, México 1997.
- 40.-STPS, *Manual de extensionismo industrial para el participante*, México 1993, pp 137..
- 41.-STPS, *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994*, México 1990.
- 42.-Tamayo Tamayo Mario, *El proceso de la investigación científica* Editorial Limusa México 1988
- 43.-Towlw, Charote *Trabajo social y las necesidades humanas básicas* washington ed: 1965 714 pp
- 44.-UDECA, *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*, STPS, México 1979.
- 45.-Vidart Novo Gabriel, *Capacitación y adiestramiento en el proceso del trabajo*, STPS,INET, USECA, México 1978, pp 67.
- 46.-Villoro, Luis. *El pensamiento moderno "Filosofía del renacimiento"*. Editorial Fondo de cultura económica. México 1992. 127 p.
- 47.-Wexley kenneth N. *Conducta organizacional y psicología del personal* Edt. CECSA México 1990, 592 pp
- 48.-Withem, Patricia. *"Evaluación de programas sociales"*, ed Universidad de Concepción, Chile, 1998, 120 pp

Periodicos y revistas

Guerrero Rojas Erik, *El drama de 200 franquicias por inversión, ganancias rápidas, ahora deudas, cierres y despidos*, Proceso 994, Enero 1996

Llanos Samaniego, Raúl. *Esfuerzos menores en capacitación*, la jornada, 13 de marzo de 1996

Monge Raúl. *Salvar al D.F al estilo del nuevo regente..*, Proceso, México Enero 1995

Ortega Picazo Fernando, *Empresas medianas y grandes endeudadas en dólares y dependientes de las importaciones*, Proceso 949, Enero 1995

A N E X O S



## PERFIL SOCIOLABORAL

### I. DATOS GENERALES

NOMBRE \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno Materno Nombre

2. SEXO (F) (M) 3. EDAD \_\_\_\_\_

4. ESTADO CIVIL

5. DOMICILIO \_\_\_\_\_  
Calle Número Colonia

Delegación o Estado Código Postal Teléfono

6. FECHA DE NACIMIENTO

\_\_\_\_\_ Día Mes Año

7. ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

9. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA \_\_\_\_\_

## II. RELACIONES FAMILIARES

<p>10. ¿Como es la relación con su familia?</p> <p>Buena (1) Regular (2) Mala (3)</p>	<p>11. ¿Los miembros de su familia tienen alguna hora fija de llegada a casa?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>
<p>12. ¿Existen en su familia horarios para desayunar, comer y/o cenar?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>13. ¿Qué cualidad suya es más apreciada por su familia?</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Qué le critica la familia de su carácter?</p> <p>_____</p>	<p>15. ¿Qué valor importante le inculcó su familia que le gustaría transmitir a sus hijos?</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Cuáles considera que son los principales problemas en su familia?</p> <p>Conyugales (1) Económicos (2) Vivienda (3) Trabajo (4) Salud (5) Comunicación (6) Legales (7) Otros (8) _____</p>	

### III. ESTRUCTURA FAMILIAR

NOMBRE	EDAD	ESTRUCTURA FAMILIAR	EDUCACION	SUELDO	ESTADO CIVIL	ESTADO CIVIL
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

#### IV. SITUACIÓN ECONÓMICA ANTECEDENTES LABORALES.

<p>18. ¿Cuántas personas de su familia trabajan incluyéndose usted?</p> <p>1 ..... (1)            2 ..... (2)            3 ..... (3)            4 ..... (4)            Otro _____</p>	<p>19. ¿Cuántas de su familia aportan al gasto familiar?</p> <p>1 ..... (1)            2 ..... (2)            3 ..... (3)            4 ..... (4)            Otro _____</p>
<p>20. ¿Cuál es el ingreso mensual de su familia?</p>	<p>21. Su casa es :</p> <p>Propia (1)            Rentada (2)            Prestada (3)            Interés social(4)</p>
<p>22. ¿Cuántos trabajos ha tenido?</p> <p>1 ..... (1)            2 ..... (2)            3 ..... (3)            4 ..... (4)            5 .....(5)            Otro _____</p>	<p>23. ¿Por qué se ha salido de ellos?</p> <p>Tenia otra opción (1)            Término de contrato (2)            No le gustaba (3)            Lo despidieron (4)            Cierre de empresa (5)</p>
<p>24. ¿Cómo ha sido su relación con los compañeros de trabajo?</p> <p>Agradable (1)            Indiferente (2)            Desagradable (3)            Problemática (4)</p>	

## V. COMUNICACIÓN Y AMBIENTE LABORAL

<p>25. ¿Cómo es el trato de usted hacia sus compañeros?</p> <p>Agradable (1)  Indiferente (2)  Desagradable (3)  Problemática (4)  Cordial (5)  Respetuoso (6)</p>	<p>26. ¿Cómo prefiere trabajar?</p> <p>En equipo (1)  En pareja (2)  Solo (3)  ¿Por qué?  _____</p>
<p>27. La empresa promueve actividades</p> <p>Deportivas ..... (1)  Recreativas ..... (2)  Comidas familiares ..... (3)  Concursos (pintura, cuento etc.) (4)  Otro ¿Cuál? _____</p>	<p>28. ¿Considera que la empresa estimula y motiva el desarrollo y progreso de sus trabajadores?</p> <p>Sí (1)  No (2) ¿Por qué? _____</p>
<p>29. ¿Que tipo de reconocimientos son los que otorgan en la empresa?</p> <p>Económico (1)  Días de descanso (2)  Felicitaciones (3)  Diplomas (4)  Premios (5)</p>	<p>30. ¿ En la empresa se pueden expresar las ideas o sugerencias con libertad?</p> <p>Sí (1)  No (2) ¿Por qué? _____</p>
<p>31. ¿Se dan a conocer oportunamente los cambios, acciones y metas a seguir dentro de la empresa?</p> <p>Sí (1)  No (2)</p>	<p>32. ¿Convive usted con sus compañeros, después de las horas de trabajo?</p> <p>Sí (1)  No (2) ¿De qué manera? _____</p>
<p>33. ¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <p>Sí (1)  No (2)</p>	<p>34. ¿Conocer la importancia de su trabajo?</p> <p>Sí (1)  No (2) ¿Cual es? _____</p>

<p>35. Se siente integrado a la empresa?</p> <p>Sí (1)</p> <p>No (2) ¿De qué manera ?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>36 Considera que la empresa debe poner mas atención a:</p> <p>Personal (1)</p> <p>Cliente (2)</p> <p>Prestaciones (3)</p> <p>Capacitación (4)</p> <p>Organización (5)</p> <p>Instalaciones (6)</p> <p>Todo (7)</p> <p>Otro (8)</p>
<p>37. ¿Cuáles cree que son sus habilidades?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



<p>9. ¿Qué conocimientos, destrezas o habilidades cree que le hacen falta?</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p>10. ¿Qué le gustaría recibir de la empresa?</p> <p>Oportunidades (1)</p> <p>Reconocimientos (2)</p> <p>Desarrollo de personal (3)</p> <p>Capacitación (4)</p> <p>Mejores condiciones de trabajo (5)</p> <p>Incentivos (6)</p> <p>Otro ¿cual? _____</p>
<p>11. ¿Los conocimientos sobre su puesto son suficientes?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>	<p>12. ¿Le gustaba su trabajo?</p> <p>Sí (1) No (2)</p>
<p>13. ¿Cuándo realiza una actividad, usted</p> <p>Sigue las instrucciones al pie de la letra (1)</p> <p>Varia o combina sus ideas que tenga (2)</p> <p>Utiliza sus propios procedimientos (3)</p>	<p>14. ¿Qué actividad realiza cuando ha terminado el trabajo que se le encomendó?</p> <p>Espera a que le asignen otro trabajo (1)</p> <p>Informa a su supervisor (2)</p> <p>Toma la iniciativa para realizar un nuevo trabajo (3)</p> <p>Le ayuda a sus compañeros (4)</p> <p>Nada (5)</p> <p>Otro _____</p>
<p>15. Le agrada que sus compañeros, supervisor o jefe le revisen su trabajo?</p> <p>Si, así debe ser (1)</p> <p>No, es muy molesto (2)</p> <p>Algunas veces (3)</p> <p>Es igual (4)</p> <p>Otro _____</p>	<p>16. Le gustaría indicarle a otros trabajadores qué y cómo hacer las cosas?</p> <p>Sí (1) No (2) Tal vez (3)</p>



<p>17. Cuando algo de su trabajo no sale como lo esperaba, ¿Cual es su reacción?</p> <p>Oculto los resultados (1)  Niega su responsabilidad (2)  Busca pretextos (3)  Culpa a otro (4)  Ninguna (5)</p>	<p>18. ¿Qué espera de la vida?</p> <p>Logra lo que se propone (1)  Sacar adelante a su familia (2)  Tener un negocio propio (3)  Ya no trabajar (4)  Nada (5)  Otro _____</p>
<p>19. ¿Cómo se ve usted en un par de años?</p> <p>Con un futuro brillante (1)  Con un puesto seguro, para toda la vida (2)  Sin trabajo y con graves problemas (3)  Descansando de la trayectoria de su vida (4)  Otro _____</p>	

**FORMATO DC-1. INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

INSTRUCCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.</li> <li>•Llenar a máquina o con letra de molde.</li> <li>•Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.</li> <li>•Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.</li> </ul>	
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o razón social.</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes.</li> <li>• Registro patronal del IMSS.</li> <li>• Domicilio.</li> <li>• Actividad específica o giro.</li> <li>• Número de trabajadores de la empresa.</li> <li>• Tipo de contrato.</li> </ul>
DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	<p>Número de establecimientos en que rige la comisión mixta.</p> <p>Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Número consecutivo..</li> <li>•Domicilio. por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos.</li> <li>•Registro federal de contribuyentes.</li> <li>•Registro patronal del IMSS.</li> </ul> <p>Número de integrantes. Fecha de constitución</p>
AUTENTICACION	<p>Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa Lugar y fecha de elaboración del informe</p>

**FORMATO DC-2. PRESENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

<b>INSTRUCCIONES GENERALES</b>	
<p>Llenar a máquina o con letra de molde.          Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.          Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.</p>	
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o razón social de la empresa</li> <li>• RFC</li> <li>• Registro patronal del IMSS.</li> <li>• Domicilio</li> <li>• Actividad específica o giro.</li> <li>• Número de trabajadores de la empresa.</li> <li>• Tipo de contrato.</li> <li>• Fecha de celebración o revisión Contrato Colectivo o Contrato Ley.</li> </ul>
<b>INFORMACION SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del plan de capacitación.</li> <li>• Modalidad de la capacitación.</li> </ul>
<b>CARACTERISTICAS DEL PLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de establecimientos en los que rige el plan.</li> <li>• Domicilio.</li> <li>• R. F. C.</li> <li>• Registro patronal del IMSS.</li> <li>• Número de etapas del plan.</li> <li>• Periodo de vigencia del plan.</li> </ul>
<b>AUTENTIFICACION</b>	<p>Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa          Lugar y fecha de elaboración del informe</p>

**FORMATO DC-2B. SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

<b>INSTRUCCIONES GENERALES</b>	
<p>Llenar a máquina o con letra de molde.          Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.          Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.</p>	
<b>DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o razón social de la asociación empresarial.</li> <li>• Domicilio.</li> <li>• Nombre del sistema general.</li> </ul>
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja ___ de ___. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.</li> <li>• Nombre del programa.</li> <li>• Contenido temático.</li> </ul>
<b>AUTENTIFICACION</b>	<p>Representante legal de la asociación empresarial.</p> <p>Lugar y fecha de elaboración de la solicitud.</p>

## FORMATO DC-3. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

INSTRUCCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Llenar a máquina o con letra de molde.</li> <li>•Deberá entregarse el original al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación y adiestramiento.</li> <li>•La empresa o patrón deberá conservar copia solamente de las constancias relacionadas en la última lista de constancias de habilidades laborales presentada ante la STPS mediante el formato DC-4.</li> </ul>	
DATOS DEL TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre.</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes.</li> <li>• Puesto.</li> </ul>
DATOS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o razón social.</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes.</li> <li>• Registro patronal del IMSS.</li> <li>• Actividad específica o giro.</li> </ul>
DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del programa o curso.</li> <li>• Duración en horas.</li> <li>• Periodo de ejecución.</li> <li>• Nombre del agente capacitador.</li> <li>• Nombre y firma del instructor.</li> </ul>
AUTENTIFICACION	<p>La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante de los trabajadores y el patrón o representante legal de la empresa.</p>

## FORMATO DC-4. LISTA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

INSTRUCCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar a máquina o con letra de molde.</li> <li>• Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.</li> <li>• Entregar el formato original a la autoridad laboral. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.</li> <li>• La empresa solamente deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista presentada a la autoridad laboral.</li> <li>• Para la presentación por medios magnéticos, requisitar el formato DC-4 con los datos generales y nombre y firma del patrón o representante legal, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, en un diskette de 3.5 pulgadas</li> </ul>	
DATOS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o razón social.</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes..</li> <li>• Registro patronal del IMSS.</li> <li>• Actividad específica o giro.</li> <li>• Nombre del trabajador.</li> <li>• Número de constancias expedidas al trabajador.</li> </ul>
AUTENTICACION	<p>La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa Lugar y fecha de elaboración del informe.</p>

**FORMATO DC-5. SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO**

INSTRUCCIONES GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Llenar a máquina o con letra de molde.</li> <li>•Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.</li> <li>•Entregar el formato a la autoridad laboral, solamente en original.</li> <li>•Anexar los siguientes documentos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>•En el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, anexar copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos.</li> <li>•En el caso de instructores independientes, copias de documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y de dos fotografías tamaño infantil.</li> </ul> </li> </ul>	
DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o razón social.</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes.</li> <li>• Registro patronal del IMSS.</li> <li>• Domicilio.</li> </ul>
PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.</li> <li>• Nombre del programa o curso.</li> <li>• Temas principales.</li> <li>• Duración.</li> </ul>
PLANTILLA DE INSTRUCTORES	<p>Esta sección solamente debe llenarse en el caso de institución capacitadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anotar un número progresivo para cada uno de los instructores</li> <li>• Nombre del instructor.</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes.</li> <li>• Especialidad.</li> </ul>
AUTENTIFICACION	<p>Nombre y firma del solicitante o representante legal.</p> <p>Lugar y fecha de elaboración de la solicitud.</p>

## ESTUDIO SOCIO - LABORAL

### I. DATOS GENERALES

NOMBRE: Estrada Trejo Fernando

Sexo: M

Edad: 25

Estado civil: Casado

Domicilio: Calle Jalapa Núm. 19, colonia Ampliación Tultepec;  
Municipio Ecatepec

Fecha de nacimiento: 27 de junio de 1970.

Lugar de nacimiento: Puebla, Puebla

Escolaridad: 3º semestre de la licenciatura en ingeniería mecánica

Puesto: Operador de línea

Antigüedad en al empresa: 2 años.

### II.- ESTRUCTURA FAMILIAR

NOMBRE	EDAD	PARENTESC O	OCUPACIÓ N	SUELD O	ESCOLARID AD	EDO. CIVIL
Nayeli Campos	21	Esposa	Hogar	*	Secundaria	Casada
Fernando Estrada campos	1	Hijo				

### II.- RELACIONES FAMILIARES

El trabajador habita con su esposa y su hijo, con los cuales refiere que su relación es buena, comentó que los miembros de su familia no tiene horarios establecidos para llegar a casa, pero su para desayunar, comer y cenar, en los cuales se reúne toda la familia.



La cualidad que aprecia su familia de él es que lo consideran muy trabajador; refiere que desconoce que le critican de su carácter.

Entre los valores que le inculcó su familia y que le agradaría transmitir a su hijo es el sentido de superación, tratando de aprender muchas cosas.

El trabajador considera que los principales problemas familiares que tiene son económicos.

### **III.- SITUACIÓN ECONÓMICA, ANTECEDENTES LABORALES**

El trabajador comentó que es su familia trabaja únicamente él, siendo quien aporta dinero al gasto familiar, su ingreso mensual asciende a \$1,400.00 mensuales. Habita en una casa propia.

Manifestó que ha tenido cuatro empleos, de los cuales ha salido por continuar con sus estudios, refiere que su relación con sus compañeros de trabajo ha sido agradable.

### **V.- COMUNICACIÓN Y AMBIENTE LABORAL.**

El trabajador manifestó que el trato que tiene hacia sus compañeros es agradable, que prefiere trabajar en equipo.

El empleado desconoce, los objetivos de la empresa, si la misma promueve actividades o si se da algún tipo de reconocimiento, pero comentó que en ocasiones estimula y motiva el desarrollo y progreso de sus trabajadores mediante la impartición de cursos. En la empresa no se puede expresar con libertad las ideas o sugerencias dado que no les ponen interés.

El trabajador refirió que se dan a conocer oportunamente los cambios, acciones y metas a seguir dentro de la empresa mediante memorándum. Comentó que después de las horas de trabajo no convive con sus compañeros.

El empleado considera que su trabajo es importante por que es parte de la calidad en la producción; refiere que se siente integrado a la empresa por la colaboración que tiene; refiere que su habilidad dentro de su trabajo es operar la maquina.

El trabajador comentó que la empresa debe poner mayor atención en el personal, los clientes, las prestaciones, la capacitación, la organización y las instalaciones.

## **CAPACITACIÓN.**

El trabajador refirió que cuando a alguno de sus compañeros se le presenta algún problema el le avisa a su supervisor.

Cuando al empresa organiza un curso él acude con gusto. El empleado manifestó que cuando se le encomienda un trabajo le agrada entregarlo con anticipación, y cuando tiene mucho trabajo realiza primero lo más importante.

Entre las actividades que realiza dentro de su trabajo se le facilita más operar la maquina y se le dificulta entender las instrucciones de su supervisor; considera que los conocimientos, destrezas o habilidades que le faltan son respecto a cosas administrativas y que hasta el momento los conocimientos que tiene son suficientes para el puesto que desempeña ya que le agrada su trabajo.

Considera que la capacitación es importante para el desarrollo del personal; le agradaría participar en cursos o programas de capacitación;

El trabajador comentó que cuando realiza alguna actividad varía o combina sus ideas con las instrucciones. En cuanto ha terminado el trabajo que se le encomendó, le agrada ayudarle a sus compañeros; así como también que revisen su trabajo ya que considera que así debe ser; de igual manera le agradaría dar indicaciones a otros de como hacer las cosas.

Cuando algo de su trabajo no sale como lo esperaba su primera reacción es enojarse por no haber puesto atención en las instrucciones.

El empleado comentó que espera de la vida tener salud y que en un par de años se imagina con un futuro brillante.

## **DIAGNOSTICO**

- 1.- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO
- 2.- CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO
- 3.- CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.

El empleado es operador de línea, cuenta con dos años de antigüedad en el puesto, se considera que necesita capacitación para el trabajo, debido a que desconoce, los objetivos de la empresa, si la misma promueve actividades o si se da algún tipo de reconocimiento.

La capacitación en el trabajo; debido a que se le dificulta entender las instrucciones de su supervisor; considera que los conocimientos, destrezas o habilidades que le faltan son respecto a cosas administrativas.

En relación a la capacitación para el desarrollo, es un empleado joven de 25 años, cuenta con estudios de 3º semestre de la licenciatura en ingeniería mecánica, por lo que se pueden reforzar sus habilidades ya que únicamente se le facilita más operar la maquina.

## ESTUDIO SOCIO - LABORAL

### I. DATOS GENERALES

NOMBRE: Catalino Bernal Beatriz.

Sexo: E

Edad: 34

Estado civil: Viuda

Domicilio: Calle: Norte 12 núm. 156, colonia San Carlos ;  
Municipio Ecatepec C.P. 55080

Teléfono: 7-87-11-38

Fecha de nacimiento: 26 de enero de 1962.

Lugar de nacimiento: México D.F.

Escolaridad: Pasante de administración

Puesto: Secretaria de ventas

Antigüedad en al empresa: 2 años.

### II.- ESTRUCTURA FAMILIAR

NOMBRE	EDAD	PARENTESC O	OCUPACIÓ N	SUELD O	ESCOLARID AD	EDO. CIVIL
Amelia Catalino Bernal	59	Madre	Hogar	*	Primaria	Soltera
Amanda Silva Catalino	8	Hija	Estudiante		Primaria	Soltera

### II.- RELACIONES FAMILIARES

La trabajadora manifestó que actualmente vive con su madre y su hija con las cuales mantiene buenas relaciones; en su casa existen horarios establecidos para llegar a su casa y para tomar alimentos ya que son los únicos horarios en los que se reúne la familia.

La cualidad que aprecian de ella es la perseverancia, ya que no se deja derrotar; de su carácter le critican su mal genio.

Entre los valores que le ha inculcado su madre los morales son los que le agradaría transmitir a su hija.

Los principales problemas familiares que tiene son los económicos y de salud.

### **III.- SITUACIÓN ECONÓMICA, ANTECEDENTES LABORALES**

En la familia de la empleada trabaja únicamente ella, siendo quien aporta al gasto familiar, la cantidad de \$2,120.00 mensuales. Refiere que su casa es propia.

En el ámbito laboral comentó que ha tenido tres empleos, de los cuales se ha salido por cierre de empresa y que la relación con sus compañeros de trabajo ha sido agradable.

### **V.- COMUNICACIÓN Y AMBIENTE LABORAL.**

La trabajadora comentó que el trato de ella hacia sus compañeros de trabajo es agradable, le gusta trabajar en equipo.

Desconoce si la empresa promueve actividades para el personal, considera que no estimula, ni motiva el desarrollo ni el progreso de sus trabajadores dado que no otorga ningún tipo de reconocimiento.

Comentó que en la empresa se puede expresar libremente las ideas, que no se dan a conocer oportunamente los cambios, acciones y metas a seguir. Refirió no convive con sus compañeros después de las horas de trabajo.

La empleada manifestó que conoce los objetivos de la empresa y la importancia de su trabajo "ya que si no se elabora el pedido, no se surte el material", considera que sus habilidades son hacer las cosas bien y rápido.

Comentó que se siente integrada a la empresa por que forma parte de un equipo; considera que la empresa debería poner más atención en el personal. Los clientes, las prestaciones, la capacitación, la organización, las instalaciones, la motivación etc.

### **CAPACITACIÓN.**

La empleada comentó que cuando a alguno de sus compañeros de trabajo se le presenta algún problema, acude a ayudarle.

Cuando la empresa organiza un curso de capacitación acude con gusto. Cuando se le encomienda algún trabajo, le agrada entregarlo con anticipación y cuando tiene mucho trabajo realiza primero lo más importante.

Entre las actividades que realiza en su trabajo todas le son fáciles y ninguna se le dificulta; refiere que tener conocimientos de computación e idiomas son los que le hacen falta para desempeñar mejor su trabajo. Manifestó que los conocimientos sobre su puesto son suficientes para las actividades que desempeña ya que le gusta su trabajo.

Considera que la capacitación es importante para el desarrollo del personal y estaría dispuesta a participar en un programa o curso de capacitación ya que eso le agradaría recibir de la empresa.

Refiere que cuando realiza una actividad varia o cambia las instrucciones según sus ideas. Cuando termina su trabajo toma la iniciativa para realizar un nuevo trabajo.

La empleada comento que le agrada que supervisen su trabajo ya que considera que así debe ser y le agradaría indicarle a otros trabajadores como hacer las cosas; cuando algo de su trabajo no sale como lo esperaba corrige su trabajo sobre la marcha.

Refirió que en un futuro espera que se realice su hija y tener un puesto seguro para toda la vida.

## **DIAGNOSTICO**

### **1.- CAPACITACIÓN PARA EL Y EN EL TRABAJO**

La empleada es pasante de la licenciatura en administración, se desarrolla en el puesto de secretaria en el área de ventas, los conocimientos sobre su puesto son suficientes para las actividades que desempeña, pero refiere que le falta tener conocimientos de computación e idiomas para desempeñar mejor su trabajo

Desconoce si la empresa promueve actividades para el personal, considera que no estimula, ni motiva el desarrollo, ni el progreso de sus trabajadores dado que no otorga ningún tipo de reconocimiento.