

## SIMBOLOGÍA



Operación



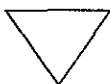
CONECTOR PAGINA



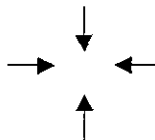
CONECTOR



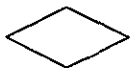
PROCESO ALTERNATIVO



ARCHIVO



DIRECCION FLUJO



DECISION



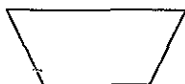
ENLACE COMUNICACION



DISCO MAGNETICO



DOCUMENTO



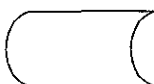
OPERACIÓN CON 30s



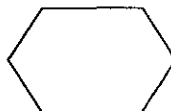
PANTALLA PROGRAMA



INICIO Ó TERMINO



DATOS ALMACENADOS



PROCEDIMIENTO



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.

- Puesto que desempeñan y horarios de trabajo.
- Nombre del curso, taller, conferencia o seminario.
- Nombre del instructor.

#### **Del evento**

- Objetivos.
- Fecha de realización y horario.
- Material.
- Constancia de participación.

#### **Del ambiente**

- Selección de aulas.
- Condiciones materiales e higiénicas de las mismas.
- Tamaño, visibilidad, acústica y ventilación.
- Servicios complementarios.

### **3.2 PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA.**

#### **3.2.1 ANALISIS DEL CONTENIDO**

Este punto es muy importante, aquí revisaremos los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción. Para efectuar un buen análisis de contenido debemos:

- Seleccionar y ordenar actividades y técnicas de instrucción.
- Asignar tiempos.
- Seleccionar recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

### 3.2.2 CONTROL ADMINISTRATIVO

El establecimiento de controles y registros es la parte que debe tener todo proceso de capacitación. Los aspectos más importantes son los siguientes:

#### ☞ AVANCE DEL PROGRAMA

El avance se puede observar mejor si graficamos que tanto hemos cumplido o no con la impartición de los cursos. Mantener el plan de acuerdo a lo programado, permitirá evitar sorpresas y determinar las etapas en las cuales debe poner mayor atención a la ejecución de los cursos.

#### 📄 RECALENDARIZACIÓN

Se deben evitar los cambios constantes en la programación o las cancelaciones de último momento y procurar mantener el programa de capacitación de acuerdo a lo planeado.

#### 📄 CURSOS FUERA DE PROGRAMA

Lo que realmente importa es satisfacer las necesidades de la empresa y no cumplir estrictamente con un programa. Se debe estar atento a los nuevos requerimientos que surjan y establecer en su sistema la flexibilidad necesaria para atender a los usuarios.

### 3.2.3 PROCEDIMIENTOS PARA SOLICITAR CURSOS

Debe haber un procedimiento que indique con toda precisión a las personas, lo que deben hacer para solicitar este tipo de eventos, como:

- Justificación de la necesidad del curso
- Autorizaciones requeridas
- Tipos de cursos que si se pueden considerar
- Formatos e instructivos de llenado
- Tiempo requerido para obtener la autorización

- Procedimientos de pago y autorización de gastos

### **3.2.4 FORMATOS DE CONTROL**

Siempre debemos tener control de nuestro programa tanto cuantitativo como cualitativo.

Los formatos deben contener:

- Resultados obtenidos
- Cursos impartidos
- Horas impartidas
- Horas-hombre de instrucción
- Presupuesto ejercido
- No. de participantes
- % de avance en cada uno de los rubros anteriores
- Cursos pospuestos y razones para ello

### **3.2.5 ATENCIÓN A LOS PARTICIPANTES**

Durante el desarrollo de los eventos pueden ocurrir "imprevistos" que requieren una atención inmediata, desde materiales didácticos adicionales, copias fotostáticas, hojas de rotafolio, etc., hasta medicinas para malestares pasajeros, alimentos especiales, recados o búsqueda de información.

### **3.2.6 PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA.**

Una vez elaborado el programa de capacitación, una de las actividades significativas, es la difusión de los cursos y eventos que lo integran, así como la preparación de todos esos detalles que le darán una imagen de seriedad y profesionalismo, ante los asistentes e instructores.

### **3.2.7 REGISTRO DE PARTICIPANTES**

Para tener controles adecuados de los trabajadores que reciban capacitación durante un periodo, es conveniente abrir tarjetas o kardex individuales que contengan la información relativa a los cursos que les correspondan y que ya han recibido, para detectar en consecuencia los que les hacen falta de acuerdo al programa diseñado para el puesto, nivel o área a la que pertenece.

Por lo regular estos registros contienen el nombre del empleado, datos sobre su escolaridad, el puesto que ocupa actualmente y los que ha desempeñado anteriormente en la empresa, su antigüedad, el departamento al que pertenece, los cursos en que ha participado, fechas y duración. Pero depende de cada organización la forma de efectuarlo.

Mantener actualizados estos datos permite planear con más oportunidad los eventos, el número de participantes, la homogeneidad de los grupos y el número de participantes más adecuado.

Los registros también ayudan a localizar en forma personal o por teléfono a los participantes que deben asistir a un curso cuando existen cambios imprevistos en la programación. Asimismo, sirven para confirmar asistencias o hacer cancelaciones estableciendo y manteniendo una comunicación efectiva y una imagen de eficiencia administrativa.

### **3.2.8 CAMBIOS IMPREVISTOS**

Es posible que durante el proceso de capacitación se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción, las cuales deben ser resueltas de la mejor manera posible:

1. El instructor no se presenta a la sesión o llega tarde cuando el grupo esta presente.
2. Los materiales no son entregados a tiempo por la imprenta al servicio de fotocopiado.
3. Las aulas no fueron preparadas según lo especificado
4. Las aulas fueron prestadas para otras actividades en la misma hora y fecha
5. Se presentan fallas en los aparatos y equipos necesarios para la instrucción

Siempre que ocurre cualquiera de estas situaciones, el Coordinador de capacitación debe preverlas y tener resuelta su actuación. Es decir hacer uso de su talento e imaginación para resolverlas de la mejor manera, con paciencia y en el momento que ocurran, puesto que ya consideró de antemano como solucionarlas.

Cuando existen cambios en la programación de los eventos de capacitación, se deben realizar los ajustes necesarios, para avisar oportunamente tanto al instructor y participantes.

### **3.3 CONTROL PRESUPUESTAL**

El presupuesto del departamento de capacitación cubre tres grandes aspectos:

1. Pagos a instructores externos, agentes capacitadores y compensaciones para los instructores internos.
2. Pagos de papelería, impresión, fotocopiado, alquiler de material y equipo audiovisual.

3. Adquisición de materiales y equipos, remodelación o construcción del centro de capacitación y tecnología en general.

El Coordinador de capacitación debe saber planear y optimizar dicho presupuesto de la mejor manera posible. Una de las técnicas mas usadas es llevar un control del presupuesto es una hoja de control presupuestal por curso.

### **3.4 TIPOS DE SERVICIOS PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA.**

#### **3.4.1 SERVICIOS EXTERNOS**

Ningún sistema de capacitación puede satisfacer las necesidades de su empresa trabajando únicamente con recursos internos. Debe existir un equilibrio con el uso de recursos externos, de tal manera que se mantenga una sana corriente de nuevas ideas sobre administración y dirección de empresas.

Al tratar con instituciones de capacitación, debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estructura didáctica y profesional de los contenidos de sus cursos
2. Trayectoria y experiencia en el medio
3. Disponibilidad para adecuar sus programas y servicios
4. Cuerpo de consultores
5. Ámbito de especialización
6. Instalaciones y equipos
7. Atención y servicio al cliente
8. Costos
9. Materiales didácticos y medios de promoción
10. Referencias de otras empresas



Todo esto con la finalidad de poder escoger a un instructor externo de calidad, por que realmente lo que pretendemos es cubrir las necesidades de la mejor manera, pues muchas veces al no saber elegir podemos dar un mala capacitación que a la larga nos va a traer como consecuencia tener otra vez la misma necesidad.

### **3.4.2 SERVICIOS INTERNOS**

En lo que se refiere a los servicios internos, uno de los recursos que más se deben aprovechar son los conocimientos y experiencias de los trabajadores, supervisores, gerentes e incluso directivos que pueden ayudar a formar y capacitar al personal de la mejor manera, ya que ellos conocen todo el proceso , las ventas, las compras, etc. , de la compañía.

## **3.5 INSTRUCTOR**

Es la persona que imparte cursos de capacitación a nombre de una institución o escuela capacitadora.

Para impartir a nombre de ella los cursos convenidos con las organizaciones deberá como lo vimos en el marco legal:

- ◆ Tramitar su registro correspondiente.
- ◆ Especificar la cobertura de cursos a impartir que deberá estar autorizada para la institución.
- ◆ Instructor externo independiente
- ◆ Persona física autorizada para impartir cursos a través de programas de capacitación en forma independiente.

### 3.5.1 TIPOS DE INSTRUCTORES.

#### INSTRUCTORES INTERNOS

Los instructores internos pueden satisfacer necesidades muy específicas, sobre todo en el área técnica y enfocado a habilidades muy concretas para operar equipos o seguir ciertos procedimientos.

Podemos contar con diferentes tipos de instructores:

**INSTRUCTORES INTERNOS HABILITADOS:** Son personas que ocupan otros puestos de supervisión, gerencia o técnicos especializados y que adicionalmente se les asigna la función de preparar e impartir cursos de capacitación dirigidos al personal a su cargo o a personas de otros departamentos.

**INSTRUCTORES INTERNOS ESPECIALIZADOS:** Son personas que están dedicadas totalmente a la preparación, ejecución y evaluación de cursos de capacitación. Casi siempre han sido supervisores y gerentes que por su experiencia y ascendencia sobre los trabajadores y personal, gozan de prestigio y transmiten sus conocimientos con gran efectividad.

#### 3.5.2 CRITERIOS PARA SU SELECCIÓN

Los principales requisitos para seleccionar a los instructores, son los siguientes:

1. Que tenga deseos de ser instructor y de compartir sus conocimientos y experiencias
2. Que tenga conocimientos y experiencia sobre la materia que va a impartir.
3. Que tenga una personalidad adecuada y facilidad para relacionarse con los demás.
4. Que goce de aceptación y autoridad moral sobre los trabajadores y Empleados
5. Que tenga habilidad para comunicarse y hacerse comprender

Además existen otros requerimientos de tipo organizacional que deben también tomarse en cuenta, por ejemplo, que su trabajo le permita tiempo para dedicarse a su labor de instrucción; que no tenga que viajar con frecuencia o que trabaje en algún lugar muy apartado.

### **3.6 MODALIDADES PARA LLEVAR A CABO EL PROGRAMA**

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos. Algunas son:

**GRUPAL.-** Actividad en la que se reúne un grupo. La organización del trabajo permite la participación activa de los integrantes para el logro de un objetivo común.

**INDIVIDUALIZADA.-** Se dirige a una sola persona con el propósito de proporcionar un conocimiento específico, con cierta flexibilidad de horario y espacio físico. Para desarrollarla es necesario elaborar textos programados como material de apoyo por medio de los cuales los capacitandos comprueban su grado de avance.

**A DISTANCIA.-** ofrece la orientación autodidacta al trabajo y por lo tanto la oportunidad de superación técnico - profesional sin la restricción de un horario fijo, tiempo determinado y presencia del instructor.

### **3.7 AULAS Y EQUIPOS PARA LA INSTRUCCIÓN**

Cuando el presupuesto de la empresa permite rentar instalaciones debemos considerar lo siguiente: factores:

1. Ubicación y facilidad para el acceso
2. Condiciones de mobiliario.
3. Amabilidad y cortesía del personal

4. Confiabilidad
5. Costos.
6. Tamaño de las aulas y espacios adicionales para el trabajo en pequeños grupos
7. Disponibilidad de equipo como proyectores, rotafolios, fotocopiado, etc.
8. Aislamiento para trabajar sin ruidos externos
9. Servicios de cafetería y comedor
10. Iluminación
11. Colorido del aula
12. etc.

### **3.8 Técnicas de Instrucción**

Son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción- aprendizaje. Derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos.

Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados.

#### ***Técnica Interrogativa***

Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.

#### ***Técnica Demostrativa***

Consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.

#### ***Técnica Expositiva***

Se caracteriza por presentar la información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición que hace el instructor deberá estar estructurada en razón a un orden.

### ***Técnicas grupales***

Se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas representan instrumentos valiosos para el instructor ya que facilitan:

- La comunicación entre los miembros del grupo.
- La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis.
- Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo común.
- La práctica necesaria para facilitar el trabajo.

Es conveniente anotar que para seleccionar alguna técnica se deben considerar los siguientes puntos:

- Objetivos de la instrucción.
- Características del grupo.
- El dominio que tenga el instructor para su utilización de la técnica a seleccionar.

Normalmente estas técnicas no se emplean de manera aislada ya que la misma dinámica grupal requiere de la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.

### **3.9 RECURSOS DIDACTICOS**

Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje, forman parte complementaria de los programas de capacitación.

### 3.9.1 CLASIFICACIÓN DE RECURSOS DIDACTICOS.

Existen varias clasificaciones de los recursos didácticos. Aquí se sugiere la que está basada en los sentidos utilizados para la percepción de la información:

#### **Audible**

- Grabaciones (discos, cintas)
- Radio

#### **Visual**

- No proyectable:  
Pizarrón, carteles, rotafolio, franelógrafo, modelos, libros, maquinaria y equipo.
- Proyectable:  
Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos.

#### **Audiovisual**

Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

### 3.9.2 CRITERIOS PARA SELECCIONAR LOS RECURSOS DIDÁCTICOS

- Definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considerar la madurez, interés y aptitud del grupo
- Identificar las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos
- Mantener un equilibrio.
- Considerar la actividad particular de instrucción.
- Identificar el dominio del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observar las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación.
- 

### 3.9.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS RECURSOS DIDÁCTICOS

#### **Pizarrón**

##### Usos

- Desarrollo de ejemplos numéricos.
- Para anotar aportaciones, realizar ejercicios.

- Para presentar y explicar términos técnicos.

#### Ventajas

- Su costo es bajo.
- Es fácil de usar.
- Apoya las técnicas instruccionales.
- Posible de combinar con otros materiales.
- Favorece la creatividad.

#### Desventajas

- Su utilización requiere de tiempo.
- Es poco dinámico.
- Todo lo que en él se escribe desaparece al borrarlo.
- No es recomendable para grupos numerosos.

#### Reglas para su empleo

- Distribuir la información en su espacio.
- Hacer letra script, clara y de tamaño adecuado.
- Borrar la información en cuanto ya no sea útil, para evitar distracciones.

### Rotafolio

#### Usos

- Desarrolla un tema, describe los pasos de un proceso y resalta información.
- Presentación de gráficas.

#### Ventajas

- Rápida elaboración.
- Bajo costo.
- Da seguridad al instructor al llevar una secuencia.
- Permite regresar a la información.

#### Desventajas

- Por su tamaño no se pueden utilizar para grupos grandes.

- Si la letra no es clara o el dibujo no es ilustrativo pueden producirse confusiones.
- Son difíciles de conservar.

#### Reglas para su empleo

- Elaborar textos sencillos e ilustraciones claras.
- Combinar colores para destacar ideas.
- Llevar láminas en blanco para anotar aportaciones.

### Transparencias y diapositivas

#### Usos

- Para presentar una introducción o un panorama general de un tema o proceso.
- Para resumir un tema o ilustrar detalles.

#### Ventajas

- Mantienen la atención, ilustran ideas y acontecimientos.
- Su costo es accesible.
- Los equipos son de fácil manejo.

#### Desventajas

- El número excesivo del material provoca cansancio y aburrimiento.
- La sala de proyección debe tener una oscuridad total, lo que impide tomar notas.

#### Reglas para su empleo

- Adaptar al objetivo de instrucción.
- Estar bien diseñadas.
- Acompañarlas de comentarios apropiados
- Definir secuencia.

### Acetatos

#### Usos:

- Para trabajar con grupos numerosos



- Presentar datos de relevancia.
- Para mostrar los datos de un procedimiento.
- Presentar dibujos esquemáticos.
- Presentar resúmenes.

#### Ventajas

- De fácil elaboración.
- Permite hacer exposiciones paso a paso.
- Atraer la atención.
- Permite al instructor dirigirse constantemente al auditorio.
- Su tamaño facilita su transporte y conservación.

#### Desventajas

- Requiere de retroproyector especial.
- Su uso requiere habilidad práctica.
- Algunos aparatos no reflejan con nitidez la imagen.

#### Reglas para su empleo:

- Organice la secuencia con anterioridad.
- Cuide que su posición no obstruya la visibilidad del material.
- Utilice un señalador.

### **Maquinaria y equipo**

#### Usos

- Para ilustrar.
- Para demostrar la operación o funcionamiento.

#### Ventajas

- Se muestra al capacitando cual es el material con el que se enfrentará.
- Se verifica inmediatamente la información teórica con la práctica.
- Estimulan la creatividad.

#### Desventajas

- Son difíciles de guardar en un aula.

- Alto costo en su empleo y mantenimiento.

#### Reglas para su empleo

- Utilice el equipo de seguridad e higiene necesario durante la instrucción.
- Encontrarse en condiciones de operación.
- Siga en cada paso al capacitando.

### **3.10 MODALIDADES PARA IMPARTIR CAPACITACIÓN**

#### **CURSO**

- Se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Combina teoría y práctica.
- Su duración es variable aunque el tiempo mínimo considerado es de 20 hrs.

#### **TALLER**

- Evento práctico.
- Permite aplicar conocimientos teóricos en forma inmediata
- Facilita el desarrollo de habilidades y actitudes.
- La duración es corta, comprende un período promedio de 12 hrs.

#### **SEMINARIO**

- Tiene como propósito la investigación ,estudio de temas o materias específicas.
- Se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar la discusión y el análisis.
- La duración es variable, pero las sesiones de trabajo contemplan de 2 a 4 horas.

#### **CONFERENCIA**

- Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos.
- La realización requiere de expertos que centralicen la actividad.
- La duración puede ser variable.

## PLÁTICA

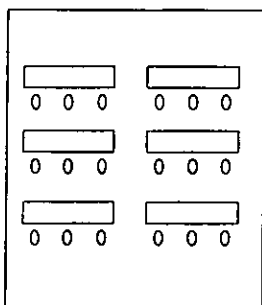
- Es una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas.
- Posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos.
- Es rápida de efectuar.
- No requiere de un tiempo ni espacio determinado.

### 3. 11 INSTALACIONES PARA EL ENTRENAMIENTO

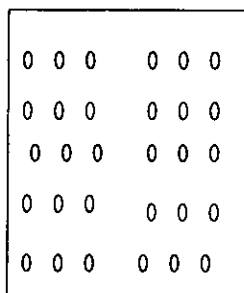
Según W. Snipe nos dice "las instalaciones para impartir los cursos varían dependiendo de la clase de entrenamiento y nos pueden ayudar a que se comprenda más fácil el entrenamiento" (W. Snipe, Manual de entrenamiento y desarrollo)

El maneja los siguientes espacios:

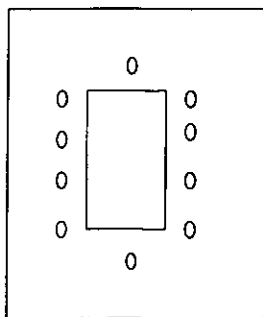
**Salón de Clase**



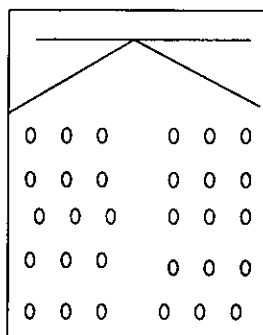
**Conferencias**



**Mesa redonda**



**Proyección**



### **3.12 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

No solo nos debemos de quedar en la ejecución del programa , siempre es importante darle una evaluación y un seguimiento.

#### **3.12.1 CONCEPTOS DE EVALUACIÓN.**

Hugo Calderón nos dice que "la evaluación de un curso se encuentra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados antes de iniciarse la ejecución de las actividades con el nivel del cumplimiento final" (Hugo Calderón, Manual para la administración del proceso de capacitación del personal )

W. Snipe nos dice que la evaluación implica cuestiones como la valides de criterios y su confiabilidad, diseño de pruebas y la dificultad practica de aplicar la medición. (W. Snipe, Manual de entrenamiento y desarrollo)

Se puede decir que **la evaluación consiste fundamentalmente en una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planteados y la valoración de los elementos que componen el proceso capacitador respecto al cumplimiento de sus propósitos, en términos de aprendizaje, calidad, cantidad, oportunidad y costos es la comparación entre lo que programamos y lo que obtuvimos.**

#### **3.12.2 EVALUACIÓN**

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados y su desempeño en el trabajo.

La evaluación en la capacitación está relacionada directamente con los objetivos que se desean alcanzar terminando cada evento. Los aspectos que involucra son:

- **Desempeño de los participantes.** Para determinar los cambios de conocimientos actitudes y/o habilidades.
- **Desempeño de (los) agente (s) capacitador(es).**
  - Grado de motivación hacia el curso logrado por el instructor.
  - Grado de actualización de los temas tratados.
  - Grado de profundidad de los temas.
  - Dominio del contenido.
  - Claridad en la exposición.
  - Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
  - Utilidad del material didáctico.
  - Aplicación de técnicas grupales.
- **Coordinación del evento.** Esta evaluación debe efectuarla el coordinador al finalizar cada uno de los eventos, se refiere:
  - A la organización que existió.
  - Tiempos de ejecución.
  - Aprovechamiento de los recursos utilizados.
  - Imprevistos.
  - Acciones correctivas.
  - Soluciones tomadas.

La evaluación implica

- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.

- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- Conocer la efectividad de la capacitación.
- Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación, organización, ejecución y de la misma evaluación.

#### Importancia

- Coadyuvar al constante desarrollo de las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones.
- Contribuir al mejoramiento del proceso capacitador en sus diferentes etapas, con el propósito de realizar las modificaciones necesarias.

La evaluación se dirige a:

- Rendimiento individual.
- Eficiencia en cada una de sus funciones y tareas.
- Índices de productividad por grupos o áreas de trabajo.

### 3.12.3 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación tiene varios propósitos, entre ellos :

- Retroalimentar constantemente el aprendizaje en aquellos aspectos que presenten deficiencia, para su corrección, reafirmación o ejercitación.
- Valorar la organización y selección de los contenidos de aprendizaje.
- Estimar la efectividad de la labor del expositor.
- Valorar el aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden desarrollar.

La evaluación debe ser integral y debe evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar. Es importante que este proceso proporcione información que permita identificar deficiencias y con ello mejorar la realización de los eventos; también debe propiciar la autoevaluación y reflexión de los participantes acerca de su propio aprendizaje.

### **Evaluación del proceso capacitador**

Tradicionalmente se pensaba que la evaluación era la última parte de cualquier proceso y que a partir de ahí se obtendría la información para conocer los resultados.

La evaluación de la capacitación frecuentemente es practicada con procedimientos desordenados, poco rigurosos y con recursos inadecuados, dándose lugar tan sólo a la recolección de opiniones, lo cual limita su desarrollo y consolidación. Es por ello que la evaluación se ha convertido en una etapa sustantiva a ser analizada, ya que tiene importantes repercusiones en la planeación, desarrollo y ejecución de la capacitación.

#### **La evaluación se caracteriza por ser:**

- **Sistemática** Porque contempla un conjunto de procedimientos tendientes a obtener información de una manera organizada.
- **Integral** Porque se considera a la evaluación como un todo.

De esta manera, la evaluación permite conocer las circunstancias y elementos que intervienen en la planeación, organización y ejecución de la capacitación.

#### **3.12.4 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN**

Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos:

### **Evaluación diagnóstica**

Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Este conocimiento nos proporciona la oportunidad de hacer algunos ajustes iniciales al programa, adecuar las técnicas, dirigir nuestros esfuerzos hacia algunos participantes en particular, aprovechar las capacidades de otros miembros del grupo y, fundamentalmente, evaluar el progreso al final de la experiencia de aprendizaje.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al quehacer global del centro de trabajo.

### **Evaluación intermedia o de ajuste**

Son el conjunto de evaluaciones parciales que se aplican a lo largo de un evento de aprendizaje con el propósito de comprobar el avance logrado. Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles para reforzarlos y errores cometidos para corregirlos aclararlos o resolverlos.

Nos permiten juzgar y controlar el propio proceso de instrucción y realizar los ajustes necesarios.

### **Evaluación sumaria**

Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo



En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

### **Evaluación posterior de seguimiento**

No forma parte del proceso instruccional en sí mismo. Es una evaluación de resultados o de efectos de instrucción. Consiste en la ponderación del trabajador en su puesto de trabajo y permite determinar los cambios obtenidos debidos al adiestramiento.

Puede realizarse a través de una prueba o examen aplicada una vez transcurrido cierto tiempo después del evento de aprendizaje o simplemente mediante la observación del desempeño cotidiano o la ponderación cuantitativa y cualitativa de resultados, cuando esto es posible.

### **Evaluación de reacción**

Es la evaluación que el grupo hace sobre el evento. Se aplican al final de un curso o taller, generalmente a través de un formato previne elaborado para tal efecto. La mayoría de las empresas o instituciones tienen diseñado el suyo propio.

Este tipo de formato incluyen reactivos para evaluar la actitud del instructor, el contenido los materiales y apoyos del curso, la utilidad y nivel de aplicabilidad operativa de éste, así como la coordinación y condiciones ambientales del evento.

### 3.12.5 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

#### La observación

Requiere de una actitud atenta hacia el comportamiento del grupo. Las intervenciones y conductas de los participantes durante las sesiones y las prácticas permiten apreciar los progresos logrados, no sólo en cuanto a cosas concretas de aprendizaje, sino también en cuanto a los niveles de participación, interés, cooperación, iniciativa, responsabilidad, capacidad de transferencia y grado de compromiso con la tarea. Este método es especialmente importante, cuando se trata de evaluar aprendizaje en el dominio afectivo.

#### Entrevista

Es una conversación entre dos personas a través de un interrogatorio planeado por el entrevistador con el propósito de obtener información relativa a un tema o aspecto específico.

La entrevista puede ser de tres tipos:

- **Dirigida** .-El entrevistador plantea preguntas elaboradas con anterioridad que requieren respuestas breves o concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas que exijan al entrevistador elegir entre distintas opciones previamente determinadas.
- **Semidirigida** .-El entrevistador cuestiona sólo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información. Incluye preguntas generales, con lo que se espera obtener mayor información del entrevistado
- **Abierta** .- En este tipo de entrevista se plantean aspectos de los cuales el entrevistado puede dar amplia información y opiniones, en tanto el entrevistador se limita a hacer alguna observación.

## **La Encuesta**

Está encaminada a conseguir cierto nivel de conciencia en el participante en cuanto a sus actitudes. Generalmente se aplica como una forma de autoevaluación cuyo resultado sólo es conocido por la propia persona encuestada. No obstante, puede ser empleada como elemento de evaluación, aunque presenta el serio inconveniente de resultar poca confiable, en tanto que es posible que las respuestas no sean del todo sinceras, cuando el participante sabe que el resultado será conocido y juzgado por otras personas.

## **Cuestionario**

Instrumento conformado por preguntas elaboradas sobre un tema determinado. Se aplica tanto a un grupo como en forma individual. Permite obtener información de manera rápida, lo que posibilita su análisis en el momento de ser revisada.

## **Lista de cotejo**

Lista de aseveraciones que permite registrar la realización o no de determinado paso en una ejecución o proceso. Se puede secuenciar la ejecución en actos específicos, es decir, descomponer cada una de las actividades y revisar que estén ordenadas conforme a la secuencia en que se han de realizar.

Este instrumento se utiliza para verificar los cambios que han presentado los capacitados en el desempeño de su trabajo, para elaborarlo se recomienda seleccionar las características más representativas de lo que será evaluado y tener en cuenta que los rasgos y características sean conductas claramente observables en el campo de trabajo.

### **3.13 EVALUACIÓN HORAS HOMBRE**

Las horas/hombre se obtienen al multiplicar la duración (horas) de cada curso, por el número de personas que asistieron a él.

Horas/hombre = duración del curso x no. de participantes.

Del mismo modo se deben reportar los eventos internos, externos y totales, así como los costos de capacitación interna y externa. Los costos totales de capacitación se obtienen tomando como referencia:

#### **Para eventos internos**

Sueldo del instructor (S.I.); éste se obtiene al realizar las siguientes operaciones:

S.I. =  $(\text{Sueldo mensual nominal} / \text{No. hrs. laborales}) \times \text{Duración del curso}$

No. hrs. laborales

(González De la Rosa, Jesús. Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa)

- Renta de equipo o material didáctico
- Reproducción de manuales
- Elaboración de material didáctico
- Papelería utilizada en el curso
- Servicio de cafetería y/o refrigerios
- Sueldo promedio de los participantes

#### **Para los costos de capacitación externa**

- Inscripciones y colegiaturas
- Transporte, hospedaje y alimentación de participantes a cursos externos
- Honorarios del instructor

- Transporte, hospedaje y alimentación del instructor
- Renta de instalaciones
- Renta de equipo y/o material de apoyo didáctico
- Reproducción de manuales
- Elaboración de material didáctico
- Papelería utilizada en el curso
- Servicio de cafetería y/o refrigerios
- Sueldo promedio de los participantes

### **3.14 SEGUIMIENTO DEL PROCESO**

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones.

La obtención de información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica

laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

**Los aspectos a analizar a través del seguimiento son:**

- Recursos humanos formados.
- Recursos materiales invertidos.
- Recursos financieros destinados.
- Beneficios obtenidos.
- 

### **3.14.1 RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO**

Como parte integrante de esta última etapa del modelo, se encuentra el establecimiento del costo-beneficio de las acciones de capacitación. A partir de esto, se estiman los costos que ocasionó la capacitación para compararlos con el valor de los beneficios que aportó a la empresa.

Para realizar esta estimación deberán considerarse los siguientes aspectos:

#### **Costos**

- Sueldos y/u honorarios de los instructores.
- Horas - hombre invertidas en capacitación.
- Renta de equipo e instalaciones.
- Transporte y viáticos.
- Horas - hombre invertidas en la planeación.
- Honorarios de consultores.
- Material didáctico empleado.

#### **Beneficios**

- Mejora en la calidad del producto o servicio.
- Mejora en la organización de la empresa o institución

- Mejora en las relaciones laborales.
- Decremento de riesgos y accidentes de trabajo.
- Reducción de desperdicios.

Finalmente, el seguimiento proporciona los elementos que permitirán planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones que en materia de capacitación realice todo el centro laboral.

## CAPITULO 3: LA CALIDAD

Hoy día la calidad es uno de los temas en boga con mayor fuerza dentro del ámbito empresarial ya que los clientes buscan obtener la satisfacción plena de al utilizar los servicios de nuestras empresas

Por ello es bien importante que en este sentido el personal tenga las habilidades y encuadre bien en las normas y prácticas de calidad.

Para consolidar una imagen de alta calidad la forma de conducirse y comportarse debe seguir una línea por todos los miembros de la organización.

### **3.1 Principales Filosofías Y Modelos De Calidad**

Se considera que los principales expositores del desarrollo de la calidad son Kaoru Ishikawa, Deming, Joseph Juran y Phillip Crosby, quienes son los principales aportadores de teorías y modelos para aumentar la Productividad y el desarrollo empresarial.

Hacia la década del 50' en Japón dio un giro al concepto que hasta entonces se venía manejando ya que implementó el enfoque de que el cliente es lo más importante y que la prioridad número uno es la de conseguir su plena satisfacción Y la única forma de conseguirlo era a través de la mejora continua de la calidad. Siendo uno de sus principales expositores Kaoru Ishikawa entre sus principales filosofías podemos resaltar las siguientes:



- 1 El trabajo en Equipo
- 2 La disciplina
- 3 La paciencia
4. Participación
5. Prioridad hacia el cliente
6. Una Administración mas interrelacionada entre las diferentes áreas

Sistemas importantes para la calidad como:<sup>15</sup>

Los inventarios Justo a tiempo

Los círculos de Calidad

El control estadístico del Proceso

Las operaciones a prueba de errores

El Proceso de la mejora Continua

Las Huelgas Trabajando

Además, por el lado de occidente el Dr. William Edwards Deming (1900-1993) Estadístico Estadounidense, que laboró en la misma compañía donde Elton Mayo realizó sus experimentos, inició varias aplicaciones estadísticas que permitieron corregir ciertas fallas de calidad en la producción, lo cual atrajo la atención de los altos directivos, que al tiempo consideraron innecesarios y que se perdía el tiempo. Al tener contacto con los directivos japoneses Deming, pudo concluir que el fracaso de su modelo fue por causa de la falta de involucramiento y capacitación de la alta dirección.

---

<sup>15</sup> Carlos Colunga Administración para la Calidad PANORAMA

## CALIDAD TOTAL DE PHILLIP B. CROSBY

El principal enfoque de este autor va orientado hacia el Producto, entre los puntos más relevantes encontramos los siguientes.

- 1) Cumplir con los requisitos (hacer bien las cosas desde la primera vez)
- 2) Prevención. Supervisar el proceso y determinar las posibles causas de error.
- 3) Cero Defectos. Evitar la falta de atención y la falta de conocimiento de lo que se esta haciendo.

Para que todo ello se lleve a cabo se deben tomar en cuenta algunos de pasos como son. Debe estar el compromiso de la dirección, la creación de un equipo para el mejoramiento de la calidad, la medición, que representa el hábito de saber como estamos en el momento, crear conciencia entre las personas de la calidad, fijar metas, entre algunas.

### **3.2 La Calidad En México.**

EL Licenciado Joaquín Peón fue uno de los pioneros en México que se ocupó de editar artículos sobre el tema de la administración de la calidad, fundando un grupo de especialistas en capacitación a la cual se denominó **Desarrollo De Calidad De Vida (DECAVI)**, en 1984, comenzó a impartirse el Programa FORD-ITESM cuyo objetivo es impartir educación Estadística que sustente el desarrollo de la calidad en la Industria Nacional, en 1989 se creó el

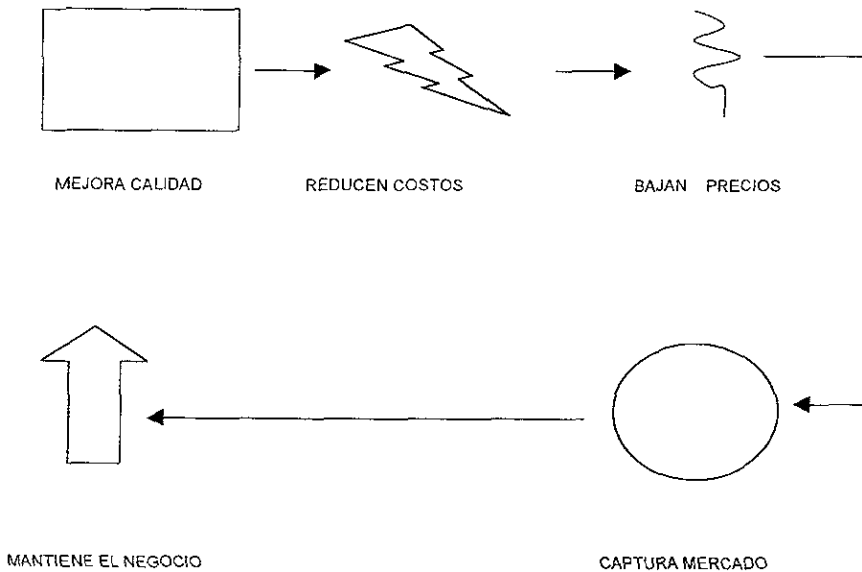
Nuevo Premio Nacional de Calidad. Varios de los primeros Programas de calidad y que se iniciaron en las empresas Mexicanas se deben a estos grupos.

Cabe hacer notar existe algunos puntos convergentes entre las diferentes Filosofías de la Calidad como son las siguientes:

- ❖ Todos coinciden en que el cliente debe ser lo más importante:
- ❖ Existe una necesidad de crear una conciencia de la calidad que primeramente parta de los altos directivos, e involucre a todo el personal.
- ❖ Hay que implementar un sistema que se base en la prevención y no en la corrección
- ❖ La alta dirección tiene que comprometerse permanentemente
- ❖ Lograr la mejora continua de todos los procesos
- ❖ Evaluar constantemente el sistema de calidad
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo
- ❖ Darle prioridad especial al personal sin descuidar el lado humano del mismo.

### ***3.3 El Ciclo De La Calidad***

La calidad también podría definirse como un ciclo esto es por que al llevarse a cabo los principales pasos de la misma se provoca una reacción como consecuencia



La que se traduce en reducción de los costos, ya que se cometen menos errores pues se pone especial atención en el empleo de las maquinas y de los materiales, por lo tanto se disminuye en forma considerable los retrocesos; Al bajar los costos estamos en posición de ofrecer una reducción de precios, lo que nos llevara a posicionarnos de forma contundente en el mercado, y así poder permanecer por mayor tiempo, de esta forma estamos hablando que la productividad aumenta y, además, se vuelve a uno de los objetivos de toda organización que es el social al poder ser una fuente permanente y segura de empleos y contribuir al desarrollo económico del país

### 3.4 DEFINICIONES DE CALIDAD

#### ¿QUÉ ES CALIDAD?

- "La totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades" Esta definición supone que debemos poder identificar las características de productos y servicios que se relacionan con la calidad y forman parte para la medición y el control. La "capacidad de satisfacer determinadas necesidades" refleja el valor del producto o servicio para el consumidor o cliente, que comprende además del valor económico, también la seguridad, confiabilidad y facilidad de mantenimiento.

Instituto Nacional de Normas de Estados Unidos

- La calidad está determinada por lo que desea el consumidor y lo que está dispuesto a pagar.
- la filosofía el control de la calidad es el esfuerzo sistemático de reflexionar, profundizar y organizar, que en lugar de complicarnos y sacarnos de la realidad nos hace poner los pies en la tierra para hacer desde un principio, las cosas como deberían hacerse para satisfacer a nuestros clientes.
- Hoy en día la calidad total se muestra asociada a la administración, los recursos humanos, la psicología y las relaciones industriales

En un sentido general **Calidad** se define como índole o manera de ser de una persona, superioridad en su línea, nobleza e importancia<sup>16</sup>

En español el término calidad señala un conjunto de características de una persona o cosa importancia carácter índole superioridad condición social clase cualidad casta excelencia, importancia condición<sup>17</sup>

El termino calidad viene del latín "qualitas" significando el atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios, Por lo tanto una producción o servicio de calidad podrá considerarse como un signo distintivo de una entidad.<sup>18</sup>

El vocablo calidad puede considerarse como una palabra ambigua que es necesario medirla por parte de la entidad económica para poder ser medida y lograda.

Para algunos autores el término calidad va relacionado directamente con los productos. La calidad toma entonces, la definición de quien la propone<sup>19</sup>

- Para un cliente interno o externo es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas
- Para un comprador es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido
- Para un responsable en producción, es la conformidad con los métodos y las practicas comunes
- Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran.
- Para los gobiernos es la protección al público

<sup>16</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado de selecciones del Reader's Digest

<sup>17</sup> Carlos Colunga Dávila. La calidad en el Servicio. Panorama editorial.

<sup>18</sup> Ma. Angela Jiménez Montañés. La Calidad como Estrategia Competitiva

<sup>19</sup> Gilles Legault. Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios. Ed. Trillas. MEX. 1999

- Para el empleado es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio.
- Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital.
- Para la empresa la calidad es una cuestión de supervivencia

“ El término Calidad en el lenguaje corriente tiene a menudo un sentido diferente por diversas personas. En la norma ISO, el término calidad es definido como **el conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas**”<sup>20</sup>

Por lo tanto la calidad implica alcanzar un nivel de excelencia en todas las áreas de la organización; se debe lograr la calidad en el trabajo de los empleados, calidad en las prestaciones y /o productos que proporciona la empresa, calidad en la imagen de la organización y calidad en las relaciones entre las personas, pues la calidad no se puede, no se debe reducir a solo términos cuantitativos sino que también abarca aspectos cualitativos de la cultura organizacional.

### ***3.5 Algunas diferencias de enfoque de calidad***

La calidad no es una técnica, sino una actitud mental sino una forma de vida

La calidad no es una responsabilidad del trabajador, sino de la alta gerencia

La calidad no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.

La calidad no es corregir lo hecho, sino prevenir, lo que se va hacer.

El control de la calidad no empieza en una oficina, sino en la mente de todos los miembros de la misma.

---

<sup>20</sup> Norma Mexicana IMNC Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad

Dimensión	Deming	Juran	Crosby	Japoneses
Definición de Calidad	Conformidad a especificaciones innovación continua de producto	Conformidad a especificaciones adecuados al uso	Conformidad a especificaciones, cumplimiento de requisitos	Uniformidad en el propósito del producto Busqueda de satisfacción del consumidor
Por que la preocupación acerca de la calidad	Posición competitiva	Unidades/Calidad de vida	Utilidades	Calidad de Vida Posición Competitiva
Metas del sistema	Mejorar la posición Competitiva	Disminuir costos de calidad (no - calidad)	Disminuir costos de calidad (cero defectos) incumplimiento	Mejoramiento continuo
Metas de Calidad	Cero defectos	Minimizar costos de Calidad	Cero defectos	Cero defectos
Como seleccionar proyectos	Análisis de pareto basado en defectos	Análisis de costos	Análisis de costos	Análisis de costos Necesidades del Consumidor
Como medir la mejoría	Mediciones directas	Datos del costo de calidad	Datos del costo de calidad, mediciones directas y de madurez	Mediciones Directas
Rol del Departamento de Calidad	Bajo	Amplio	Moderado	Bajo
Rol de la Alta Administración	Liderazgo Participación	Liderazgo Participación	Deben sostener cero defectos	Break Thougts y mejorías
Rol ó función de los trabajadores	Control y mejoraría	Moderado (control)	Moderado (participación)	Control y mejoraría
Análisis Estadístico	Mucho uso	Para ejecutivos menores	Mixto	Alto Uso

21

Podemos definir entonces que el concepto de la calidad es la suma de todos los valores que se van agregando conforme se va realizando una serie de pasos, que tienen como objetivo el obtener el mejor resultado al que se puede llegar, es decir, con el mayor control de los errores, y el involucrarse plenamente por parte de cada una de las personas que intervienen, con el fin de alcanzar el equilibrio total de todas las áreas y por ende de la Empresa.

<sup>21</sup> Diaz de León Chagolla Luz María Enfoques de Calidad. Universidad del Valle de México. 1998.



La calidad total por lo tanto es el fin que nos permite alcanzar las consecuencias más positivas que se buscan lograr en una organización. Y que en ella se definen y concentran los distintos puntos necesarios para el desarrollo y mantenimiento de cualquier empresa hoy día.

Es obvio que para lograr este desarrollo y a manera de resumen se deben tomar en consideración los siguientes factores:

El factor humano ya que las personas son los actores mismos de los cambios.  
Hacer las cosas bien a la primera y realizar una constante mejora de las mismas  
El desarrollo Técnico y la integración de los clientes a través de estrategias de Mercadotecnia

### **Costos de la mala calidad**

1. Altos costos por nivelación y la evaluación
2. Costos por errores internos
3. Costos por errores externos
4. Costo por errores externos
5. Baja competencia y poca imagen
6. Desperdicio de recursos
7. Perdida de credibilidad y reputación
8. Desperdicio del factor humano
9. Mala calendarización

### **3.6 Etapas De La Calidad**

Existen cuatro etapas fundamentales que deben seguirse para poder llegar a la calidad:

1. Cuantificación
2. Pruebas
3. Establecimiento relación causa-efecto
4. Acción correctiva

#### **1. Se cuantifican la mala calidad y sus consecuencias**

En este aspecto se deben tomar en cuenta los errores y las quejas del cliente, entonces las especificaciones del cliente toma un significado importante para la calidad.

Para cuantificar los aspectos no mensurables se deben identificar los indicadores de calidad, integrar criterios de evaluación subjetiva, y revisar periódicamente los índices de calidad

#### **2. Se realiza la Prueba de la necesidad de intervenir**

Este es el estado en que se debe concentrar la atención sobre los efectos, sobre los resultados observados, entonces se prepara un plan de análisis. También dependerá de la necesidad que tenga la Dirección de aportar cambios.

### 3. Se establece la relación Causa-efecto.

Solo un análisis exhaustivo de las causas reales de las quejas, de los malentendidos de los defectos nos dará pauta a realizar cambios profundos en el camino hacia la calidad.

### 4. Acción Correctiva

Si no se lleva a cabo una acción correctiva en consecuencia de nada servirá analizar y planear estrategias, es importante que los informes no se queden solo en un archivo y si que sean pautas para llevar a cambio la s correcciones pertinentes en el tiempo justo.

### *3.7 Administración De La Calidad*

Por razones ya expuestas, calidad es cumplir con los requerimientos siendo algo que representa un valor subjetivo para el cliente.

Calidad denota según Juran “aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente”

Por lo tanto calidad es satisfacer al cliente en sus expectativas requeridas

La administración para la calidad es el conjunto de principios, métodos, sistemas, procesos, técnicas cuya aplicación permite la reducción de los errores y el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

## ¿ QUÉ ES EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD?

El proceso de mejoramiento es el conjunto de etapas y actividades complementarias entre sí; que conforman para todos los integrantes de la organización, un entorno propicio para el mejoramiento de la calidad de sus procesos, procedimientos, productos y servicios

Es un proceso de cambio en pro de la calidad; es una forma nueva de trabajar dentro de la organización, a través de la cuál todos sus integrantes se comprometen, día con día, a conseguir la mejora continua.

- Implantar una estrategia de dirección que unifique y oriente los esfuerzos hacia la calidad.
- Diseñar y es

## 4.1 ANTECEDENTES

DYAPSA se constituyó como compañía en Enero de 1977, agrupando connotados profesionistas con experiencia de varios años en los campos de la Ingeniería, la construcción, la operación y mantenimiento de Plantas Industriales

Desde entonces DYAPSA se fijó como norma invariable el proporcionar a los clientes un servicio excelente caracterizado por una alta calidad y cumplimiento de cada compromiso contraído.

A lo largo de su trayectoria, se han realizado Proyectos que han dejado una valiosa experiencia en la ejecución de obras industriales completas, abarcando todas las disciplinas (terracerías, concreto, estructura de acero, pailería, tuberías, instrumentación, montaje de equipo, sistemas contra incendio, sistemas hidroneumáticos, pruebas de sistemas y arranque de plantas), lo mismo que se ha familiarizado con los más diversos tipos de industrias, ya que se han construido y en muchos de los casos diseñado, proyectos para Plantas Automotrices, Siderúrgicas, Mineras, Alimenticias, Llanteras, Químicas, Petroquímicas, Habitacional, Fertilizantes, Farmacéuticas, Ensambladoras, Cementeras, Vidrieras, Papeleras, etc.

En la búsqueda de la excelencia se vieron precisados a integrar en la organización algunos servicios que la hacían depender de terceros, siendo así como con el transcurso del tiempo, aquellas se transformaron en empresas autonomas con una sola dirección, teniendo como misión prioritaria, Proporcionar el servicio que nuestra Constructora y Clientes requieran.

Actualmente se tiene la posibilidad de ofrecer a los clientes en muchos casos el desarrollo de la Ingeniería de Detalle en paralelo con la construcción, con el consiguiente beneficio de un adelanto considerable en el arranque y funcionamiento de la planta. En múltiples ocasiones se ha puesto en práctica exitosamente este sistema, logrando para nuestros clientes los beneficios antes mencionados.

## I.- *DIAGNOSTICO*

---

- ❖ Falta de uniformidad y delimitación en las funciones a realizar por cada miembro del departamento de recursos humanos.
- ❖ Deficiente Administración de los Datos del Personal
- ❖ Falta de Apoyo de la Dirección al Departamento
- ❖ Las diferentes áreas no demandan del Departamento una contribución al éxito.
  - ❖ Cultura Empresa: demasiado reacia a concentrarse en la gente como una ventaja competitiva, demasiado en el plano operativo de Ingeniería
- ❖ La función del Departamento asume una actitud reactiva
  - ❖ Resistencia al Cambio

### **3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

En el departamento de recursos humanos existe una falta de calidad operativa por desconocimiento de las funciones que corresponde a los integrantes de éste departamento y falta de procedimientos establecidos.

La maquinaria de esta empresa es elaborada por ella misma, por tanto la capacitación se ha dado según como se piensa que son las necesidades, así como también cuando llega algún equipo nuevo. No se cuenta con un Programa y un plan de capacitación, simplemente los jefes deciden quien se capacitara.

Es una empresa basada en principios y valores sólidos de honestidad e integridad en todas las actividades comerciales. A los empleados se les pide que cumplan con todas las leyes, reglamentos y normas de conducta establecidas.

Por lo regular nunca se evaluó si la capacitación que se estaba dando era la adecuada, ni mucho menos si esta iba enfocada a las necesidades específicas de cada empleado.

La empresa cuenta con dos áreas productivas muy importantes, que requieren de una capacitación específica a todos los niveles, lo que se pretende hacer es llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación por puesto-persona, con la finalidad de que los empleados sean mucho más productivos al desempeñar sus labores, ya que estarán preparados para desempeñar de la mejor manera todas sus funciones.

Por todo lo anterior el tema de implementación de un programa de capacitación fue de mi interés.

#### **5.4 PROPUESTA.**

La empresa esta en crecimiento y necesita estar a la vanguardia, esto quiere decir que necesita gente preparada. Para que esto suceda propongo implementar un programa de capacitación en la compañía. Lo cual servira para preparar a la gente de la mejor manera.

Como lo hemos estado comentando lo primero que tenemos que hacer es un análisis situacional,.

Al hacer el análisis situacional me percate de la misión, visión, valores y políticas de la organización. El siguiente paso es efectuar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación , en este caso lo hare por área.

Para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación , lo primero que se hizo fue programar citas con gerentes ,el tiempo que se daba para las citas era dependiendo del número de personas por área.

ÁREA	NUMERO DE PERSONAS	DIAS EN QUE LLEVARA LA ENTREVISTA
Finanzas	45	5
Mercadotecnia	8	1
Sistemas	15	2
Recursos Humanos	16	1
Compras y embarques	22	2
Calidad	10	1
Jurídico	3	1
Unidad de Negocios CCS	66	6
Unidad de Negocios Formas y Etiquetas	316	14
<b>TOTAL</b>	<b>501</b>	<b>33</b>

Después de determinar el tiempo en que debía hacer el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aplique el formato especial llamado calificación de personal al Jefe responsable del área encuestada por puesto y persona. Todo esto comparado con la descripción de puestos.

Se dividirá en 3 rubros:

Educación.- Nivel de escolaridad requerido para el puesto.

Entrenamiento.- Cursos requeridos para el buen desarrollo del puesto

Experiencia.- Tipo de experiencia requerida al puesto

*Ver ejemplos en el anexo 3*

Es importante mencionar que se tomaron en cuenta rubros mínimos y máximos, se le dio una calificación al personal para determinar que hacia falta para desempeñar mejor su función..

El formato que se aplico para el cuestionario es el siguiente:



## CALIFICACION DEL PERSONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### I.- EDUCACIÓN:

EN ESTE CONCEPTO SE CALIFICARÁ EL GRADO DE ESCOLARIDAD QUE SE REQUIERE  
DEPENDIENDO EL PUESTO.

CALIFICACIÓN

### II.- ENTRENAMIENTO:

EN ESTE CONCEPTO SE CALIFICARAN LOS CURSOS NECESARIOS QUE REQUIERE CADA  
PUESTO.

CALIFICACIÓN

### III.- EXPERIENCIA:

EN ESTE CONCEPTO SE CALIFICARA LA EXPERIENCIA EN AÑOS REQUERIDA PARA CADA  
PUESTO.

CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN TOTAL:

CALIFICACIÓN MÍNIMA :

CAPACITACIÓN REQUERIDA SEGUN LA EVALUACION:

---

---

CAPACITACIÓN REQUERIDA SEGUN EL EMPLEADO:

---

---

Se hablo con cada Gerente o director de área para hacerle ver que contestar verazmente la entrevista era su responsabilidad .

Con las descripción de puestos y la entrevista verifique la situación adecuada para cada puesto y los niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades, y actitudes requeridos. Posteriormente identifique lo que se hace actualmente en el puesto de trabajo y desarrolle el análisis comparativo de la situación ideal y real, donde identifique las diferencias y las necesidades de capacitación de los trabajadores para desempeñar su trabajo .

Verifique por área las necesidades de capacitación y elabore una lista por persona dando prioridad a los cursos que necesitan cada uno de los trabajadores. Cabe mencionar que hay gente que solo requiere actualizaciones.

Cada área contaba con problemas diferentes, los cuales analice y compare, con el fin de saber si se podian resolver por medio de capacitación.

**AREA: VENTAS ETIQUETAS Y FORMAS:**

Esta área es a la que siempre se le ha entrenado, sin embargo ha tenido mucha rotación y hace falta preparar a la gente de nuevo ingreso

Se hablo con los jefes y se aplico el cuestionario al siguiente personal:

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF OBTENIDA.	CALIF REQUERIDA.	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
MIGUEL GRAJALES	VENDEDOR COMERCIAL	1	4	3	TECNICA DE VENTAS Y FASETIQ1
JAVIER BRECEDA	VENDEDOR COMERCIAL	4	4	0	TECNICA DE VENTAS Y FASETIQ1
GABRIEL ROJAS	VENDEDOR COMERCIAL	4	4	0	TECNICA DE VENTAS Y FASETIQ1
FRANCISCO DE LA TORRE	VENDEDOR COMERCIAL	7	4	0	TECNICA DE VENTAS Y FASETIQ1
ANTONIO SALINAS	VENDEDOR COMERCIAL	8	4	0	TECNICA DE VENTAS Y FASETIQ1
LILIA ZUNIGA	ASISTENTE	3	3	0	SERVICIO A CLIENTES Y TELEMARKETING
DINORAH SOBERANES	COORDINADOR TECNICO	6	4	0	COTIZACIONES
JAVIER CALIZ	VENDEDOR COMERCIAL	5	5	0	MANEJO DE EQUIPO Y ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS
VALENTIN MARTINEZ	VENDEDOR COMERCIAL	5	5	0	MANEJO DE EQUIPO Y ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS
RICARDO GARCIA	VENDEDOR COMERCIAL	2	5	3	MANEJO DE EQUIPO Y ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS
ROBERTO GARCIA	VENDEDOR COMERCIAL	4	5	1	MANEJO DE EQUIPO Y ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

GABRIELA JIMENEZ	VENDEDOR COMERCIAL	3	5	2	MANEJO DE EQUIPO Y ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS
ALBERTO OLVERA	VENDEDOR COMERCIAL	3	5	2	MANEJO DE EQUIPO Y ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS
ENRIQUE DIAZ	GERENTE DE ZONA	9	7	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
HECTOR HERNANDEZ	GERENTE DE ZONA	4	7	3	MANEJO DE EQUIPO Y COACHING
MIGUEL BARRIOS	GERENTE DE ZONA	8	7	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
ENRIQUE SALINAS	COORDINADOR DE VETAS FORMAS	10	7	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
SOFIA ROJAS	SECRETARIA DE VENTAS	5	3	0	WINDOWS AVANZADO Y SERVICIO AL CLIENTE
PATRICIA URIBE	SECRETARIA DE VENTAS	1	3	2	WINDOWS AVANZADO Y SERVICIO AL CLIENTE
ROCIO NAPOLES	SECRETARIA BILINGUE	5	4	0	FASE 1 Y WINDOWS AVANZADO
SERGIO SANCHEZ	LIDER DE PROYECTO	3	5	2	TECNICA DE VENTAS Y FASE

#### AREA: VENTAS CCS

En esta área se pudo detectar que no han recibido capacitación, sin embargo han a prendido con la marcha, pero hace falta reforzar algo de conocimientos.

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
GUSTAVO CANGAS	VENDEDOR CCS	3	3	0	NEGOCIACION Y TECNICA DE VENTAS
CARLOS RUBIO HERNANDEZ	VENDEDOR CCS	6	3	0	NEGOCIACION Y TECNICA DE VENTAS
FRANCISCO OCAMPO	VENDEDOR CCS	2	3	1	NEGOCIACION Y TECNICA DE VENTAS
MIGUEL ACANTAROS VARGAS	VENDEDOR CCS	3	3	0	NEGOCIACION
JOSE L. MEDINA	VENDEDOR CCS	3	3	0	NEGOCIACION Y TECNICA DE VENTAS
RODRIGO ZAFRA BALLINAS	VENDEDOR CCS	2	3	1	NEGOCIACION Y TECNICA DE VENTAS
DANIEL DE LA TORRE	SENIOR DE VENTAS Y NUEVOS NEGOCIOS	8	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
MIGUEL ECHEVERRIA	EJECUTIVO DE CUENTA	6	4	0	TECNICA DE VENTAS
JUAN PAYÉS	EJECUTIVO DE CUENTA	6	4	0	TECNICA DE VENTAS
ARTURO CAMACHO	EJECUTIVO DE CUENTA	4	4	0	TECNICA DE VENTAS
ELIAS BARCENAS	EJECUTIVO DE CUENTA	6	4	0	TECNICA DE VENTAS

**AREA: VENTAS EJECUTIVA**

En esta área encontramos gente muy especializada que ha pasado ya por algunos puestos y se dedica a las cuentas grandes, sin embargo la capacitación que se le daba no era la que en realidad necesitaba.

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
MIGUEL ALONSO	VENDEDOR EJECUTIVO	5	5	0	NEGOCIACION
ARTURO CAMACHO	VENDEDOR EJECUTIVO	8	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
MARIO BARONA	VENDEDOR EJECUTIVO	7	5	0	NEGOCIACION
RAUL FAJARDO	VENDEDOR EJECUTIVO	7	5	0	NEGOCIACION
EDUARDO GARCIA	VENDEDOR EJECUTIVO	7	5	0	NEGOCIACION
FRANCISCO CASTRO	VENDEDOR EJECUTIVO	7	5	0	NEGOCIACION
PEDRO ESPINOSA	VENDEDOR EJECUTIVO	7	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
JOSE L. ALMAGUER	VENDEDOR EJECUTIVO	6	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
LUZ MARIA MORENO	SECRETARIA BILINGUE	5	3	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
MARICRUZ ANGUIANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	4	3	0	NEGOCIACION

**AREA: SERVICIO TECNICO**

En esta área encontramos gente muy especializada pero nunca se le ha tomado en cuenta para la capacitación, los puntos que adquirio fueron en base a escolaridad y experiencia.

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
ELIZANDRO TAMEZ	TECNICO DE SERVICIO	5	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO
EZEQUIEL VILLEGAS	TECNICO DE SERVICIO	5	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO
FRANCISCO CRUZ	TECNICO DE SERVICIO	5	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO
JUAN LUNA	TECNICO DE SERVICIO	5	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO
ENRIQUE DURAN	TECNICO DE SERVICIO	5	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO
HILARIO REYES	TECNICO DE SERVICIO	5	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO
ANTONIO MARTINEZ	TECNICO DE SERVICIO	6	5	0	PREASURE SEAL Y WINDOWS AVANZADO

AREA: PLANEACION

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERID A.	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
NORMA CASTRO ALFARO	CAPTURISTA	4	3	0	CLAVES DE PRODUCTOS
FERNANDO SALAZAR	REVISOR DE ORDENES	7	4	0	CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS
HECTOR RAMOS	REVISOR DE ORDENES	6	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
CLARO VELASCO	REVISOR DE ORDENES	6	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
ELIAS MURO	PLANEADOR	7	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
SALVADOR GUIZAR	PLANEADOR	4	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
ALFONSO CASTRO	PLANEADOR	4	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
CESAR RAMIREZ	PLANEADOR	4	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
BLANCA CERVANTES	SERVICIO AL CLIENTE	7	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO

AREA: COMPRAS

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERID A.	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
ANTONIO REYES	COMPRADOR SR.	3	4	1	NEGOCIACION
ABRAHAM RUSSEK	COMPRADOR SR.	4	4	0	NEGOCIACION
ALFREDO HUERTERO	COMPRADOR SR.	4	4	0	NEGOCIACION
IRMA ENSASTEGUI	COMPRADOR JR.	3	4	1	NEGOCIACION
JOSÉ L. SANTIAGO	GERENTE DE COMPRAS	3	5	2	NEGOCIACION Y COMO MANEJAR UNA GERENCIA
LILIANA GONZALEZ	ASISTENTE DE COMPRAS	3	5	2	WINDOWS AVANZADO Y ORTOGRAFIA Y REDACCION
RAYMUNDO HERRERA	ENCARGADO DE EMBARQUES	4	5	1	INVENTARIOS
RAQUEL VELASCO	ALMACENISTA DE EMBARQUES	3	4	1	INVENTARIOS
SÉRGIO PEREZ	ALMACENISTA DE EMBARQUES	4	4	0	INVENTARIOS
MIGUEL RODRIGUEZ	ALMACENISTA DE EMBARQUES	5	4	0	INVENTARIOS

AREA: PRELIMINARES

Esta área es la que cuenta con mayor cantidad de errores y es por la que inicia el proceso productivo, Nos pudimos dar cuenta que los errores por una parte son por capacitación y la otra por condiciones de trabajo.

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF. REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
JORGE SALGADO FUENTES	ARCHIVISTA	5	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
JOSE LUIS PACHECO CHAVEZ	ARCHIVISTA	5	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
GERARDO NAVARRO HERRERA	DISENADOR	6	5	0	FREEHAND Y PHOTOSHOP
ELIAS HIDALGO AVILA	DISENADOR	6	5	0	FREEHAND Y PHOTOSHOP
HUMBERTO ARISTA PEREZ	DISENADOR	4	5	1	FREEHAND Y PHOTOSHOP, COREL DRAY Y QUARK XPRESS
LEONARDO GARCIA LEANOS	DISENADOR	5	5	0	FREEHAND Y PHOTOSHOP
SERGIO BARBOSA PAMENO	DISENADOR	5	5	0	FREEHAND Y PHOTOSHOP
CLAUDIA VERONICA ROMO OBREGON	DISENADOR	6	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
MARIO ALBERTO PENA GARCIA	DISENADOR	3	5	2	FREEHAND Y PHOTOSHOP, COREL DRAY Y QUARK XPRESS
JUAN CARLOS GARRIDO AVILA	DISENADOR	6	5	0	FREEHAND Y PHOTOSHOP
MARIA GUADALUPE OSEGUERA BARRAGAN	DISENADOR	4	5	1	FREEHAND Y PHOTOSHOP
MARIA GUADALUPE GOMEZ MORENO	DISENADOR	4	5	1	FREEHAND Y PHOTOSHOP
FRANCISCO ARANDA MORALES	DISENADOR	4	5	1	FREEHAND Y PHOTOSHOP
SONIA LORENA ALMARAZ GARCIA	DISENADOR	4	5	1	FREEHAND Y PHOTOSHOP
MARIA ANTONIETA GONZALEZ BOLAÑOS	DISENADOR	6	5	0	FREEHAND Y PHOTOSHOP
VICTOR HUGO GARCIA CALDERON	DISENADOR	4	5	1	FREEHAND Y PHOTOSHOP
CARLOS EMILIO DIAZ VELARDE	SOPORTE TECNICO	9	7	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
JOSE LUIS JUAREZ ZOMPANZI	VERIFICADOR	6	6	0	ORTOGRAFIA Y REDACCION
JOSE ARTURO RODRIGUEZ VEGA	VERIFICADOR	6	6	0	ORTOGRAFIA Y REDACCION
EZEQUIEL RODRIGUEZ CARBAJAL	VERIFICADOR	3	6	0	ORTOGRAFIA Y REDACCION
NORMA ROSALINA HERNANDEZ	VERIFICADOR	4	6	0	ORTOGRAFIA Y REDACCION
MARIA ISABEL MAYEN GONZALEZ	VERIFICADOR	2	6	0	ORTOGRAFIA Y REDACCION, PROCESO PRODUCTIVO
GUSTAVO FELIPE GUZMAN AZOCAR	VERIFICADOR	2	6	0	ORTOGRAFIA Y REDACCION, PROCESO PRODUCTIVO
GUSTAVO BUENROSTRO AGUDO	JEFE PREPENSAS	5	5	0	NUEVAS TECNOLOGIAS EN ARTES GRAFICAS
ERNESTINA BERNAL VILLA	ENCARGADA DE PREPENSAS	4	5	1	COREL DRAY Y QUARK XPRESS
ALFONSO CASTRO ORTIZ	SUPERVISOR DE PREPENSAS	4	5	1	COREL DRAY Y QUARK XPRESS
MARIA FABIOLA POSADA GONZALEZ	CAPTURISTA	3	5	2	WINDOWS BASICO Y PROCESO PRODUCTIVO

AREA: MANTENIMIENTO

Esta área no ha recibido capacitación.

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
JOSE LUIS PEÑA	TEC. MECANICO 1A	2	5	3	TORNO Y FRESADORA Y SOLDADURA ROTOTEC
MANUEL TEYCIE	TEC. MECANICO 1A	1	5	4	SOLDADURA ROTOTEC
JOSAFAT ESTRADA	TEC. MECANICO 1A	5	5	0	SOLDADURA ROTOTEC
SERGIO VELAZQUEZ	TEC. MECANICO 1A	6	5	1	SOLDADURA ROTOTEC
SERGIO RIVERA	TEC. MECANICO 2A.	4	6	2	SOLDADURA ROTOTEC
JESUS CAMACHO	TEC. MECANICO 2A.	3	6	3	SOLDADURA ROTOTEC
ANTONIO INFANTE ZAVALETA	TEC. MECANICO 2A.	3	6	3	SOLDADURA ROTOTEC
MOISES VERGARA LEON	SOLDADOR.	4	4	0	TORNO Y FRESADORA
DONATO URAGA	MECANICO 2A.	1	5	4	TORNO Y FRESADORA Y SOLDADURA ROTOTEC
ENRIQUE GUTIERREZ CISNEROS	MECANICO 1A.	5	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
LUIS JIMENEZ	SUPERVISOR DE MTTTO	6	6	0	MECANICA DE LAS MAQ. ROTATIVAS
ANGEL SALINAS	SUPERVISOR DE MTTTO.	6	6	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
ISRAEL REYES	ASISTENTE DE MTTTO	6	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO
ARTURO ARREDONDO	TEC. ELECTRONICO DE 1A.	3	4	1	MOTORES DE CORRIENTE ALTERNO Y DIRECTO
DANIEL NOLASCO	TEC. ELECTRONICO DE 1A.	3	4	1	MOTORES DE CORRIENTE ALTERNO Y DIRECTO
ANTONIO GARCIA	TEC. ELECTRONICO DE 1A.	3	4	1	MOTORES DE CORRIENTE ALTERNO Y DIRECTO
JUAN MONJARAS PEREZ	ING. ELECTRONICO	4	5	1	FASE 1 M. MARTINI
JUAN CARLOS CORTINA	ING. ELECTRONICO	6	5	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA NINGUN CURSO

AREA: PRODUCCIÓN CCS

Esta área ha tomado capacitación por su cuenta, sin embargo es una de las más importantes y es necesario que este a la vanguardia.

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
<b>GERENCIA PRODUCCION CCS</b>					
FRANCISCO CADENA	GERENTE DE PLANTA CCS	2	3	1	COMO MANEJAR UNA GERENCIA NUEVAS TECN ARTES GRAFICAS
LUIS R TORRES	GERENTE DE INDUSTRIA	3	3	0	COMO MANEJAR UNA GERENCIA Y NEGOCIACION
GABRIEL VELAZQUEZ	GERENTE DE PROYECTOS	3	4	1	COMO MANEJAR UNA GERENCIA Y ADMINISTRACION
JULIO VALENCIA	GERENTE DE DISTRIBUCION	1	4	3	COMO MANEJAR UNA GERENCIA Y ADMINISTRACION
JUANA GUTIERREZ	SECRETARIA CCS	3	3	0	EXCEL AVANZADO E INTERNET

<b>MANTENIMIENTO</b>					
RUBEN BUSTOS	JEFE DE MTTO. Y SOPORTE TECNICO	11	12	1	MFE TECH., SIMPL SHEETER TECN Y REWINDER TECNICAL
FERNANDO BARILLAS	INGENIERO EN MTTO. SR.	9	9	0	MFE TECH., SIMPL SHEETER TECN Y REWINDER TECNICAL
JUAN C. CORTINA	INGENIERO EN MTTO JR.	3	7	4	MFE TECH., SIMPL SHEETER TECN Y REWINDER TECNICAL
<b>INTEC</b>					
HECTOR GONZALEZ	JEFE DE INTEC.	4	6	2	JAVA,ORACLE
ALEJANDRO AVILA	ING. DE SOFTWARE JR	3	5	2	JAVA
JORGE MUNOZ	ING. DE SOFTWARE JR	3	5	2	VISUAL FOX
JOSÉ CALLEJAS	ING. DE SOFTWARE SR	3	5	2	VISUAL FOX Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS
ARTURO CAMPOS	ESPECIALISTA. DE SOFTWARE SR.	2	4	2	JAVA
<b>PROYECTOS</b>					
CELIA RAYA	ASISTENTE	4	5	1	WINDOWS INTERMEDIO Y SERVICIO AL CLIENTE
JAFET PEREZ	LIDER DE PROYECTOS	4	6	2	NEGOCIACION, LIDERAZGO Y TEC. DE VENTAS
CONSUELO CASTILLO	LIDER DE PROYECTOS	4	6	2	NEGOCIACION, LIDERAZGO Y TEC. DE VENTAS
JOSE VAZQUEZ	LIDER DE PROYECTOS	5	6	1	NEGOCIACION, LIDERAZGO Y TEC. DE VENTAS
MIRIAM GUERRERO	LIDER DE PROYECTOS	7	6	0	NEGOCIACION
JUAN MARTINEZ	LIDER DE PROYECTOS	5	6	1	NEGOCIACION, LIDERAZGO Y TEC. DE VENTAS
<b>PLANEACION</b>					
MIGUEL CABILDO	JEFE DE PLANEACION	4	6	2	WINDOWS AVANZADO Y CONTROL DE PROCESOS
MAGALI CASTILLO	ANALISTA DE INVENTARIOS	4	7	3	WINDOWS AVANZADO Y CONTROL DE PROCESOS
ELENA RAMIREZ AVILA	ANALISTA DE CONTROL	4	5	1	WINDOWS AVANZADO Y ADMINISTRACION DE INVENTARIOS
JUAN VAZQUEZ AGUILAR	PLANEADOR PROGRAMADOR	3	5	2	WINDOWS AVA., ADMON INVENTARIOS Y CTROL DE PROC
DAVID ALQUICER	AUXILIAR DE INVENTARIOS	1	4	3	WINDOWS AVANZADO
MIGUEL DELGADO	AUXILIAR DE INVENTARIOS	2	4	2	WINDOWS AVANZADO
JOSE SERAPIO	AUXILIAR DE INVENTARIOS	2	4	2	WINDOWS AVANZADO
JAIME LUGO CARDOSO	ALMACENISTA	3	4	1	WINDOWS AVANZADO
EMILIO LOPEZ	ALMACENISTA	3	4	1	WINDOWS AVANZADO
<b>DISTRIBUCION</b>					
JORGE YAÑEZ	COORDINADOR DE EMBARQUES	3	5	2	WINDOWS INTERMEDIO Y LIDERAZGO
TANIA CRUZ	SUPERVISOR DE CORREO DEVUELTO	3	4	1	WINDOWS INTERMEDIO Y LIDERAZGO
JUAN LOPEZ	COORDINADOR DE MENSAJERIA	2	5	3	WINDOWS INTERMEDIO Y LIDERAZGO
FERNANDO RUIZ POLO	SUP DE LOGISTICA Y PLANEACION	3	5	2	LIDERAZGO Y NEGOCIACION
JORGE AYALA	COORDINADOR DE DISTRIBUCION	3	5	2	LIDERAZGO Y NEGOCIACION
ARMANDO VELA	SEGUIMIENTO DE REMESAS	2	5	3	WINDOWS INTERMEDIO Y NEGOCIACION
GUSTAVO LOPEZ	SUPERVISOR DE PAGOS	3	5	2	WINDOWS AVANZADO, LIDERAZGO Y NEGOCIACION



<b>EDP</b>					
JORGE MUNOZ	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	3	7	4	OPUS BASICO , VISUAL BASIC Y PCL
SAUL ARTEAGA	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	5	7	2	OPUS BASICO , VISUAL BASIC Y PCL
RAUL OLIVARES	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	6	7	1	OPUS BASICO , VISUAL BASIC Y PCL
OSCAR GAMEZ	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	6	7	1	OPUS BASICO , VISUAL BASIC Y PCL
DANIEL GARRI	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	5	7	2	OPUS BASICO , VISUAL BASIC Y PCL
GERARDO CRUZ	OPERADOR	4	5	1	OPUS BASICO
ALEJANDRA DOMINGUEZ	OPERADOR	4	5	1	OPUS BASICO
<b>ACABADO</b>					
JOSE OROZCO	ESPECIALISTA EN ACABADO	2	5	3	LIDERAZGO , INSERTER Y POSTAL SORT
EDGAR ORTIZ	ESPECIALISTA EN ACABADO	4	5	1	LIDERAZGO , INSERTER Y POSTAL SORT
RAUL MORENO	ESPECIALISTA EN ACABADO	4	5	1	LIDERAZGO , INSERTER Y POSTAL SORT
JUAN C. CAMACHO	OPERADOR INSERTADOR	5	5	0	WINDOWS AVANZADO
ELVIRA LOYOLA	OPERADOR INSERTADOR	2	5	3	WINDOWS AVANZADO E INGLES
EDUARDO RANGEL	OPERADOR INSERTADOR	1	5	4	WINDOWS AVANZADO E INGLES
ARMANDO SAAVEDRA	OPERADOR INSERTADOR	1	5	4	WINDOWS AVANZADO , INGLES E INSERTER
LOURDES TREJO	OPERADOR FRANQUEADOR	3	5	2	WINDOWS AVANZADO , INGLES E INSERTER
GUADALUPE SORIANO	OPERADOR FRANQUEADOR	1	5	4	WINDOWS AVANZADO , INGLES E INSERTER
OFELIA MORENO	AUXILIAR CCS	4	5	1	WINDOWS AVANZADO
CIRILA MARTINEZ	AUXILIAR CCS	2	5	3	WINDOWS AVANZADO E INSERTER
JENY DIAZ	AUXILIAR CCS	3	5	2	WINDOWS AVANZADO E INSERTER
VERÓNICA AGUILAR	AUXILIAR CCS	2	5	3	WINDOWS AVANZADO E INSERTER
VICTOR HERNANDEZ	AUXILIAR CCS	1	5	4	WINDOWS AVANZADO E INSERTER
<b>IMPRESION VARIABLE</b>					
JOSE ARRIAGA	JEFE IMPRESION VARIABLE	12	9	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION
JORGE MENDOZA	OPERADOR	7	7	0	MFE OPERADOR
ANTONIO ESPINOZA	OPERADOR	9	7	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION
CARLOS MARTINEZ	OPERADOR	8	7	0	MFE OPERADOR
RUBEN RODRIGUEZ	OPERADOR	7	7	0	MFE OPERADOR
REGINO CRUZ	OPERADOR	8	7	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION
HILARIO DURON	OPERADOR	7	7	0	MIDAX OPERADOR Y MFE OPERADOR
RAMON QUIROZ	OPERADOR	5	7	2	MIDAX OPERADOR Y MFE OPERADOR
RICARDO GARCIA	OPERADOR	4	7	3	MIDAX OPERADOR Y MFE OPERADOR

AREA: CALIDAD

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
JORGE GARCIA PEREZ	COORDINADOR INSPECTOR DE PROC. E INSUMOS	7	6	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION
ALICIA LAGUNAS	COORDINADOR DE RECLAMACIONES	4	5	1	SERVICIO AL CLIENTE
ANGÉLICA BASURTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	4	3	SERVICIO AL CLIENTE Y ORTOGRAFIA Y REDACCION
MONICA AMADOR	GERENTE DE ADMINISTRACION DE CALIDAD	4	4	0	MANEJAR UNA GERENCIA Y FASETIO1
MAURICIO PAREDES	AUDITOR DE SISTEMAS Y PROCESO	5	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION
MARTÍN BARRON	INGENIERO EN CALIDAD INSUMOS Y PROCESOS	5	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION
RIGOBERTO CISNEROS	INGENIERO EN CALIDAD INSUMOS Y PROCESOS	7	4	0	EN ESTE PERIODO NO SE LE DARA CAPACITACION

AREA: MERCADOTECNIA

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
ABEL ROBLES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	6	3	3	ACCES, ADMINISTRACION DEL TIEMPO
PATRICIA BRAMBILA	ASISTENTE DE TELEMARKETING	5	4	1	WINDOWS INTERMEDIO, TELEMAGIC
MAGDALENA MARTINEZ	JEFA TELEMARKETING	5	4	1	WINDOWS AVANZADO, BASES DE DATOS

AREA: FINANZAS

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
MARIELA NUCHÉ	DIRECTORA DE FINANZAS	2	5	3	COSTOS, WINDOWS 98 INTERMEDIO
LILIANA ARZAVE	GTE. CRÉDITO Y COB.	1	5	4	SERVICIO AL CLIENTE
MARCO A. PACHECO	GTE. TESORERIA	5	5	0	SISTEMA CONTABLE DE MOORE, SERVICIO AL CLIENTE
ANDRES PINEDA	GTE. CONT., COSTOS FORMAS Y PLAN FINANCIERA	6	5	1	SERVICIO AL CLIENTE
VICTOR CONTI ALCANTARA	JEFE DE IMPUESTOS	4	6	2	SERVICIO AL CLIENTE
ANGEL LOREDO	COOR. DE COBRANZAS	3	6	3	WINDOWS INTERMEDIO, ACCESS
JAVIER PATO	COOR. DE SISTEMAS PARA FINANZAS	3	6	3	VISUAL BASIC, ACCESS
HÉLIDA FERNANDEZ	ASISTENTE DE TESORERIA	4	4	0	ANALISIS FINANCIERO
ANTONIO MARTÍNEZ	JEFE DE CREDITO	1	5	4	WINDOWS AVANZADO, INVENTARIOS
ANTONIO AGUILAR	CONTADOR A (NOMINAS)	5	5	0	WINDOWS AVANZADO, INVENTARIOS

EMILIO MONTERROSA	CONTADOR A	6	6	0	WINDOWS AVANZADO, INVENTARIOS
GUILLERMO FUENTES	CONTADOR A	6	6	0	WINDOWS INTERMEDIO, ACCESS
RICARDO VILCHIS	CONTADOR B	6	4	0	WINDOWS INTERMEDIO, ACCESS
FELICITAS MONTES	CONTADOR B	3	4	1	SERVICIO AL CLIENTE, ADMON DEL TIEMPO, LIDERAZGO
MARIA PREZA	CAJERA SR.	3	4	1	ADMINISTRACION GENERAL, SERVICIO AL CLIENTE
JENY BARAJAS	PROMOTORA DE COBRANZAS (ASISTENTE)	3	4	1	ADMINISTRACION GENERAL, SERVICIO AL CLIENTE
LETICIA LACANTARA	PROMOTORA DE COBRANZAS	4	5	1	GAAP, IMPUESTOS
FELIPE HERRERA	ASISTENTE DE COBRANZAS	6	5	0	SERVICIO AL CLIENTE
CARLOS CERVANTES	ASISTENTE DE COBRANZAS	2	5	3	WINDOWS AVANZADO
MIGUEL FLORES	GESTOR DE COBRANZAS	1	5	4	IMPUESTOS
JESUS CANDELAS	AUXILIAR DE FACTURACION	5	5	0	NEGOCIACION
LUZ COELLO	AUXILIAR DE FACTURACION	6	5	1	SERVICIO AL CLIENTE, WINDOWS AVANZADO
ALICIA AVILA	CAJERA JR.	4	6	2	COBRANZAS EFECTIVAS, SERVICIO AL CLIENTE
VICTOR TORRES	SECRETARIA DE DIRECCION (FINANZAS)	3	6	3	COBRANZAS EFECTIVAS, NEGOCIACION
IRMA FUENTES	PROMOTORA DE COBRANZAS	6	6	0	COBRANZAS EFECTIVAS, NEGOCIACION
FIDENCIO CORIA	PROMOTORA DE COBRANZAS	6	6	0	COBRANZAS EFECTIVAS, SERVICIO AL CLIENTE
GRACIELA MARTINEZ	PROMOTORA DE COBRANZAS	6	4	0	COBRANZAS EFECTIVAS, SERVICIO AL CLIENTE
SARA MARTINEZ	PROMOTORA DE COBRANZAS	6	4	0	COBRANZAS EFECTIVAS, SERVICIO AL CLIENTE
SILVIA RIVAS	PROMOTORA DE COBRANZAS	6	4	0	COBRANZAS EFECTIVAS, SERVICIO AL CLIENTE

AREA: NUEVOS PROYECTOS

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
ADRIANA LOPEZ	COMPRADOR JR.	5	3	2	WINDOWS INTERMEDIO, NEGOCIACION, CONTROL DE INVENTARIOS
PATRICIA PATLAN	FACTURISTA	6	4	2	COSTOS Y PRECIOS, WINDOWS INTERMEDIO, CONTROL DE INVENTARIOS

AREA: SISTEMAS

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	CALIF. OBTENIDA	CALIF REQUERIDA	PUNTOS FALTAN.	CURSOS DE CAPACITACION
ELENA FUENTES	SECRETARIA	5	3	2	ADMON DEL TIEMPO, SECRETARIA EFECTIVA
ENRIQUE TOVAR	COORDINADOR DE SOPORTE TECNICO	6	3	3	LENGUAJE VISUAL, ADMINISTRACION DE PROYECTOS

FERNANDO HERNANDEZ	LIDER DE PROYECTO DBA	6	5	1	ADMINISTRACION DE PROYECTOS
BENJAMIN GONZALEZ	LIDER DE PROYECTO	6	4	2	ADMINISTRACION DE PROYECTOS.INGLES. ORACLE. NOVELL. SOL
FRANCISCO MENDEZ	LIDER DE PROYECTO	6	5	1	ADMINISTRACION DE PROYECTOS
DARIO GALICIA	LIDER DE PROYECTO	6	3	3	INGLES, VISUAL BASIC, ORACLE, LOTUS NOTES
ALFREDO ARRIAGA	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	5	3	2	NOVELL, WINDOWS NT,ADMINISTRACION BASE DE DATOS
SALVADOR ORTIZ	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	5	3	2	ADMINISTRACION BASE DE DATOS
GUILLERMO VAZQUEZ	ANALISTA PROGRAMADOR SR.	5	4	1	CERTIFICACION ADMON BASE DE DATOS
DANIEL CORDOVA	ANALISTA DE SOPORTE TECNICO	5	3	2	ADMINISTRACION WINDOWS NT, NOVELL
VICENTE LEMUS LOEZA	ANALISTA PROGRAMADOR JR. EN ENTR.	5	4	1	NOVELL

El personal de ventas cuenta con muchos problemas, algunos de los que me percate son: no hay un incremento en ventas, no hay nuevas cuentas, hay desmotivación, alto índice de rotación.

Después de investigar un poco más pude observar que muchos de estos problemas son originados por el plan de compensación que actualmente existe en la empresa. Las ventas han sido bajas, pues los vendedores no saben hacer presentaciones , ni tecnicas de ventas.

Después de hacer el Diagnóstico de necesidades, pude observar que hay áreas que en mucho tiempo no se les ha capacitado de acuerdo a sus funciones y necesidades.

Cuando aplique el cuestionario en las áreas detecte que nunca se había llevado a cabo un Diagnostico de Necesidades , gracias a esto, pude descubrir varios problemas y errores que se pueden arreglar con capacitación.

Con lo anterior examinamos que un 63% del personal le hace falta capacitación.



Después de diagnóstico se realizó con el programa de capacitación y la calendarización de los cursos. Lo primero fué distinguir cuanta gente teníamos para cada curso.

<b>CURSO</b>	<b>PERSONAS</b>
ACCES	5
ADMINISTRACION BASE DE DATOS	3
ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	2
ADMINISTRACION DE PROYECTOS	6
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	3
ADMINISTRACION GENERAL	5
ADMINISTRACION WINDOWS NT	1
ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS	6
ANALISIS FINANCIERO	1
BASES DE DATOS	1
CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS	1
CLAVES Y CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS	1
COACHING	1
CÓBRANZAS EFECTIVAS	7
COMO MANEJAR UNA GERENCIA	6
CONTROL DE PROCESOS	3
COREL DRAW	3
COSTOS	2
COTIZACIONES	1
EXCEL	2
FASE 1	5
FASE 1 M. MARTINI	1
FASETIQ1	7
FREEHAND	13
FRESADORA	3
GAAP	1
IMPUESTOS	3
INSERTER	10
INTERNET	1
INVENTARIOS	6
JAVA	3
LENGUAJE VISUAL	1
LIDERAZGO	14

MANEJO DE EQUIPO	7
MANEJO DE INVENTARIOS	3
MECANICA DE LAS MAQUINAS ROTATIVAS	1
MFE OPERADOR	6
MFETECH	3
MIDAX	3
MOTORES DE CORRIENTE ALTERNO Y DIRECTO	3
NEGOCIACION	30
NOVELL	3
NUEVAS TECNOLOGIAS EN ARTES GRAFICAS	2
OPUS BASICO	7
ORACLE	1
ORTOGRAFIA Y REDACCION	8
PCL AVANZADO	5
PHOTOSHOP	13
POSTAL SORT	3
PREASURE SEAL	7
QUARK EXPRESS	4
REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	1
REWINDER TECHNICAL	3
SECRETARIA EFECTIVA	1
SERVICIO AL CLIENTE	20
SIMPL SHEETER	3
SISTEMA CONTABLE DE MOORE	1
SOLDADURA ROTOTEC	8
TECNICA DE VENTAS	50
TELEMAGIC	1
TORNO	3
VISUAL BASIC AVANZADO	6
VISUAL FOX AVANZADO	2
WINDOWS INTERMEDIO	16
WINDOWS AVANZADO	39
WINDOWS BASICO	1
WINDOWS NT	1

Posteriormente se comenzaron hacer los programas de cada curso, Algunos son:

PROGRAMA DE CAPACITACION FASE 1						
# DE DIAS:	8					
HORARIO:	DE 9:00 A 18:00 HRS.					
INSTRUCTOR:	ENRIQUE SALINAS					
AULA:	SALA DE CAPACITACION GALEANA					
# DE PARTICIPANTES:	10					
OBJETIVO GENERAL:	EL PARTICIPANTE APRENDERA EL ANALISIS Y DISEÑO DE FORMAS CONTINUAS Y ETIQUETAS.					
TEMARIO:						
MODULO	TEMAS					
I	BIENVENIDA AL GRUPO QUE ES UNA FORMA PARA NEGOCIOS ?					
II	LAS 9 OPERACIONES BASICAS EN LOS NEGOCIOS USO DE FORMATOS EN LAS OPERACIONES DE LOS NEGOCIOS.					
III	REQUERIMIENTOS EN FORMATOS FISCALES REVISION DE REQUISITOS FISCALES EN FORMATOS					
IV	INTRODUCCION AL DISEÑO METODOS DE IMPRESION-COMPOSICION-CAMBIOS DE COMPOSICION-ESPECIFICACION- INTRODUCCION AL DISEÑO Y A LA GUIA DEL COPY-FOLDER					
OV	REGLAS DE FORMATO E INTRODUCCION A LA LISTA DE PRECIOS CARGOS FIJOS Y VARIABLES - INTRODUCCION A LA COTIZACION					
VI	SPEEDISET ANALISIS , DISEÑO , CONSTRUCCION, COTIZACION, LLENADO DE ORDEN DE SERVICIO Y COPY-FOLDER.					
VII	SPEEDISET (CONTINUACION) ANALISIS , DISEÑO , CONSTRUCCION, COTIZACION, LLENADO DE ORDEN DE SERVICIO Y COPY-FOLDER.					
VIII	FORMA CONTINUA Y SOBRES LAMINADOS (ESPACIADOS) ANALISIS , DISEÑO , CONSTRUCCION, COTIZACION, LLENADO DE ORDEN DE SERVICIO Y COPY-FOLDER.					
IX	FORMA CONTINUA Y SOBRES LAMINADOS (CONTINUACION) ANALISIS , DISEÑO , CONSTRUCCION, COTIZACION, LLENADO DE ORDEN DE SERVICIO Y COPY-FOLDER. (FORMAS COMPENSADAS)					
	VISITA A PLANTA REPASO GENERAL Y EXAMEN FINAL					
METODOLOGIA						
	SE TENDRAN SECCIONES EN GRUPO					
	SE UTILIZARA VIDEO					
	SE DARAN ALGUNOS CASOS PRACTICOS					
MATERIAL DIDACTICO						
GISSES	LAPICES	X	MARCADORES	X	PANTALLA	X
BORRADOR	FOLDERS		PROYECTOR	X	VIDEO	X
PLUMAS	GOMAS	X	ROTAFOLIO	X	T.V.	X
HOJAS	HOJAS DE ROTAFOLIO	X	GRABADORA		OTRO:	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE				
# DE DIAS:	4			
HORARIO:	DE 9:00 A 18:00 HRS.			
INSTRUCTOR:	EXTERNO			
AULA:	SALA DE CAPACITACION PLANTA			
# DE PARTICIPANTES:	20 CADA SESION			
OBJETIVO GENERAL:	Al participante se le facilitara identificar los valores y objetivos de la empresa y del grupo de trabajo, resaltando la importancia que el individuo tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y sabrá diferenciar entre un buen servicio al cliente y uno mediocre.			
TEMARIO:				
MODULO	TEMAS			
I	<b>POR QUE LA ORIENTACION AL CLIENTE.</b> Un enfoque de creatividad. Dónde esta el cliente. El valor de por vida del Cliente. La empresa y la dependencia con el cliente. Los momentos de la Verdad, en todas las trincheras. Un caso de vida o muerte.			
II	<b>EL EMPLEADO ORIENTADO AL CLIENTE.</b> Qué es un <i>servicio legendario</i> . ¿ Y mi atención al cliente? Fortalezas y Debilidades. El sentido de Urgencia.			
III	<b>LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE.</b> Cuando el Futuro nos alcance o Cuando descubramos que el futuro ya llegó. El Secreto más grande del Mundo para conservar a los clientes. A dónde va nuestra organización			
IV	<b>CONTRATO DE COMPROMISOS.</b>			
METODOLOGIA				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Por qué la orientación al Cliente.</i></li> <li>• <i>El empleado orientado al cliente.</i></li> <li>• <i>La organización orientada al cliente.</i></li> </ul>				
MATERIAL DIDACTICO				
GISÉS	LAPICES	MARCADORES	X	PANTALLA
BORRADOR	FOLDERS	PROYECTOR	X	VIDEO
PLUMAS	X GOMAS	ROTAFOLIO	X	T.V.
HOJAS	X HOJAS DE RÓTAFOLIO	X GRABADORA		OTRO:



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN NEGOCIACIÓN**

**# DE DIAS:** 3  
**HORARIO:** DE 8:30 A 17:00 HRS.  
**INSTRUCTOR:** EXTERNO  
**AULA:** SALA DE CAPACITACION GALEANA  
**# DE PARTICIPANTES:** 20 POR SESION  
**OBJETIVO GENERAL:** APRENDER A DESARROLLAR LOS COMPONENTES EMOCIONALES, LOGICOS Y ETICOS INHERENTES EN CADA CONVENIO QUE EL PARTICIPANTE HAGA PARA CERRAR TRATOS CON LOS MEJORES RESULTADOS.

**TEMARIO:**

MODULO	TEMAS
I	RESUMEN DEL PROCESO DE NEGOCIACION
II	PLANEE SU NEGOCIACION
III	COMPORTAMIENTOS DEL NEGOCIADOR
IV	TACTICAS DE NEGOCIACION
OV	ESTRATEGIAS CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN
VI	COMO APLICAR L NEGOCIACION EN NUESTRA VIDA
VII	COMPROMISOS

**METODOLOGIA**

- SE TENDRAN SECCIONES EN GRUPO
- MESA REDONDA
- SE DARAN ALGUNOS CASOS PRACTICOS

**MATERIAL DIDACTICO**

GISES		LAPICES	X	MARCADORES	X	PANTALLA	X
BORRADOR		FOLDERS		PROYECTOR	X	VIDEO	X
PLUMAS	X	GOMAS	X	ROTAFOLIO	X	T.V.	X
HOJAS	X	HOJAS DE ROTAFOLIO	X	GRABADORA		OTRO:	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO						
# DE DIAS:	2					
HORARIO:	DE 9:00 A 18:00 HRS.					
INSTRUCTOR:	EXTERNO					
AULA:	SALA DE CAPACITACION PLANTA					
# DE PARTICIPANTES:	15 POR SESION					
OBJETIVO GENERAL:	EL PARTICIPANTE ANALIZARA ESTRATEGIAS QUE LE PERMITAN PLANEAR EL USO DE SU TIEMPO, DOMINAR LOS RETRASOS ASI COMO ELIMINAR DISTRACTORES Y SER MAS PRODUCTIVO.					
TEMARIO:						
MODULO	TEMAS					
I	COMO HACERSE CARGO DE SU TIEMPO					
II	ASIGNAR PRIORIDADES					
III	SISTEMATIZACION DEL TRABAJO					
IV	COMO CONTROLAR HABITOS PERSONALES					
V	COMO CONTROLAR LOS LADRONES DEL TIEMPO					
VI	COMO EVITAR POSPONER Y HACER LAS COSAS A TIEMPO					
VII	RESULTADOS QUE PRODUCE CONTROLAR EL TIEMPO					
METODOLOGIA						
<input type="checkbox"/>	SE TENDRAN SECCIONES EN GRUPO					
<input type="checkbox"/>	DINAMICAS					
MATERIAL DIDACTICO						
GISES	LAPICES	X	MARCADORES	X	PANTALLA	X
BORRADOR	FOLDERS		PROYECTOR	X	VIDEO	X
PLUMAS	GOMAS	X	ROTAFOLIO	X	T.V.	X
HOJAS	HOJAS DE ROTAFOLIO	X	GRABADORA		OTRO:	

Después se calendarizaron los cursos y se publicó el calendario para que todos los Directores y Gerentes estén enterados de la programación de los cursos.

NOMBRE DEL CURSO	CALENDARIO 2000											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PHOTOSHOP												
POSTAL SORT												
PREASURE SEAL												
REWINDER TECHNICAL												
SERVICIO AL CLIENTE												
SIMPL SHEETER												
SOLDADURA ROTOTEC												
TECNICA DE VENTAS												
TELEMAGIC												
LIDERAZGO												
INGLES												
CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS												
GAAP												
IMPUESTOS												
LENGUAJE VISUAL												
NOVELL												
REEXPRESION DE EDOS. FINANCIEROS												
SECRETARIA EFECTIVA												
SISTEMA CONTABLE MOORE												
WINDOWS NT												
QUARK EXPRESS												

Los cursos de capacitación serán impartidos dentro de las instalaciones de la empresa; dando prioridad a instructores internos, en casos excepcionales el personal se trasladará a las instalaciones en donde se impartan .

Se especificará al personal su responsabilidad cuando reciba capacitación como:

- a. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación
- b. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos
- c. Presentar los exámenes de evaluación si estos son requeridos.
- d. Cumplir con el 80% de asistencia y 8 mínimo de calificación, en caso de no ser así se le cobrara el monto total del curso.

Los participantes deberán de anotarse en una lista de asistencia que se muestra a continuación:

NOMBRE DEL CURSO	CALENDARIO 2000											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ADMINISTRACION DE INVENTARIOS												
ADMINISTRACION DE PROYECTOS												
ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE VENTAS												
CLAVES Y CARACTERISTICAS DE PRODUCTOS												
COACHING												
COMO MANEJAR UNA GERENCIA												
CONTROL DE PROCESOS												
COREL DRAW												
COTIZACIONES												
EXCEL												
FRESADORA												
TORNO												
VISUAL BASIC AVANZADO												
VISUAL FOX AVANZADO												
WINDOWS BASICO												
WINDOWS INTERMEDIO												
WINDOWS AVANZADO												
ORACLE												
FASE 1												
FASE 1 M. MARTINI												
FASETIQ1												
FREEHAND												
INSÉRTER												
ACCES												
ADMINISTRACION GENERAL												
ADMINISTRACION DEL TIEMPO												
ADMINISTRACION DE BASE DE DATOS												
ADMINISTRACION WINDOWS NT												
ANALISIS FINANCIERO												
BASES DE DATOS												
COBRANZAS EFECTIVAS												
COSTOS												
INVENTARIOS												
INTERNET												
JAVA												
MANEJO DE EQUIPO												
MECANICA DE LAS MAQUINAS ROTATIVAS												
MFE												
MIDAX												
MÓTORES DE CORRIENTE ALTERNÓ Y DIRECTO												
NEGOCIACIÓN												
NUEVAS TECNOLOGIAS EN ARTES GRAFICAS												
OPUS BASICO												
ORTOGRAFIA Y REDACCION												
PCL AVANZADO												

**LISTA DE ASISTENCIA**

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

DURACIÓN: \_\_\_\_\_ HRS

LUGAR: \_\_\_\_\_

NOMBRE	FIRMA	DEPTO.	NO. DE EMPLEADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	H.H.C.
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
13.														
14.														
15.														
16.														
17.														
18.														
19.														
20.														

TOTAL H.H.C.

FIRMA DEL INSTRUCTOR

Vo. Bo. RECURSOS HUMANOS

Al finalizar el curso de capacitación los participantes recibirán una constancia que certifique su participación, misma que deberá contener los siguientes datos:

- nombre del participante
- nombre del curso al que asistió
- nombre y firma del instructor
- nombre de la institución y
- fecha.

Después de todo esto viene la fase de evaluación de la capacitación.

Para evaluar el programa de capacitación se utilizará un formato especial por área.

### Capacitación.

Area o Depto: \_\_\_\_\_ Fecha de inicio: \_\_\_\_\_  
Fecha conclusión: \_\_\_\_\_ No. Part.: \_\_\_\_\_

Nombre del programa	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Participante programado	Participantes reales	Cursos programados	Calificación Del curso	Cursos realizados

Observaciones

---

---

---

Al finalizar el curso de capacitación el empleado deberá evaluar el curso, la exposición y el material utilizado.

Los formatos a utilizar son los siguientes:

## EVALUACIÓN DEL CURSO.

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ NOMBRE  
 DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ DURACION: \_\_\_\_\_ HRS.

LUGAR: \_\_\_\_\_

CONTESTA LA RESPUESTA QUE CONSIDERES PERTINENTE, MARCÁNDOLA CON UNA X.

	POBRE 5	SATISFACTORIO 6-7	BIEN 8	MUY BIEN 9	EXCELENTE 10
<b>COORDINACION</b>					
Las invitaciones fueron claras					
El lugar donde se llevo a cabo el curso					
El material que se proporciono fue					
El material utilizado en el curso fue					
El servicio de café fue					
<b>CURSO</b>					
El contenido del curso fue					
Los temas tienen relación con tu trabajo					
La metodología utilizada fue					
La duración del curso fue					
<b>INSTRUCTOR</b>					
Domínio del tema					
Motivación hacia el grupo					
Solución de dudas					
Habilidad para transmitir					
<b>GRUPO</b>					
La petrificación del grupo fue					
El interés fue					
El ambiente fue					

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

---



---



---

Como sabemos también era importante la evaluación de seguimiento , aquí utilizaremos dos, una para el jefe y otra para el personal capacitado:

## EVALUACIÓN PARA EL JEFE

Fecha: _____			
Nombre del curso _____			
Fecha de inicio _____	Fecha de término _____		
Nombre del participante _____			
Nombre del jefe inmediato _____			
Area: _____	Puesto: _____		
Teléfono: _____			
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> Cada pregunta presenta varias opciones de respuestas por lo que usted deberá anotar una "equis" dentro de paréntesis cuya opción esté más de acuerdo a su opinión.</p>			
<p>1. ¿Los temas desarrollados durante el curso tienen relación con los conocimientos requeridos para el puesto?</p> <p><input type="checkbox"/> Todos los temas.</p> <p><input type="checkbox"/> Gran parte de los temas.</p> <p><input type="checkbox"/> Algunos temas</p> <p><input type="checkbox"/> Ningún tema.</p>			
<p>2. ¿En qué medida el personal capacitado ha aplicado los conocimientos adquiridos en el curso?</p> <p><input type="checkbox"/> Los ha aplicado totalmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Gran parte de los conocimientos los ha aplicado en algunas actividades.</p> <p><input type="checkbox"/> Han tenido poca relación con sus actividades.</p> <p><input type="checkbox"/> Casi no los ha aplicado en sus actividades.</p> <p><input type="checkbox"/> No han tenido aplicación en sus actividades laborales.</p>			
<p>3. ¿Cómo percibe desde un punto de vista valorativo el desempeño que ha tenido el personal capacitado en las funciones de puesto?</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Antes del curso</p> <p><input type="checkbox"/> Eficiente.</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio</p> <p><input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Después del curso</p> <p><input type="checkbox"/> Eficiente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio</p> <p><input type="checkbox"/> Mejoró poco su desempeño</p> <p><input type="checkbox"/> No hubo cambio en su desempeño</p> </td> </tr> </table>		<p>Antes del curso</p> <p><input type="checkbox"/> Eficiente.</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio</p> <p><input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio</p>	<p>Después del curso</p> <p><input type="checkbox"/> Eficiente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio</p> <p><input type="checkbox"/> Mejoró poco su desempeño</p> <p><input type="checkbox"/> No hubo cambio en su desempeño</p>
<p>Antes del curso</p> <p><input type="checkbox"/> Eficiente.</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio</p> <p><input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio</p>	<p>Después del curso</p> <p><input type="checkbox"/> Eficiente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio</p> <p><input type="checkbox"/> Mejoró poco su desempeño</p> <p><input type="checkbox"/> No hubo cambio en su desempeño</p>		
<p>5 Después del curso ha notado que:</p> <p><input type="checkbox"/> Proporcionó elementos básicos para que efectúe su trabajo rápida y eficazmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Contribuyó para la realización de mejores trabajos.</p> <p><input type="checkbox"/> Le otorgó elementos importantes pero no absolutamente necesarios.</p> <p><input type="checkbox"/> Su desempeño ha sido satisfactorio, con poca mejora.</p> <p><input type="checkbox"/> La realización de su trabajo ha sido igual que la antes del curso.</p>			
<p>Observaciones y Sugerencias:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			



## EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Nombre del curso: \_\_\_\_\_  
 Fecha de inicio: \_\_\_\_\_ Fecha de término: \_\_\_\_\_  
 Nombre del participante: \_\_\_\_\_  
 Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Cada pregunta presenta varias opciones de respuestas por lo que usted deberá anotar una "equis" dentro del paréntesis cuya opción esté más de acuerdo a su opinión.

1. ¿La información adquirida en el curso se relaciona con las funciones de su puesto?

- Toda la información adquirida se relaciona con las funciones del puesto.
- La mayor parte de la información se relaciona con las funciones del puesto.
- Poca información se relaciona con las funciones del puesto.
- La información no se vincula con las funciones del puesto.

2. ¿Los conocimientos adquiridos durante el curso, los ha aplicado en sus actividades diarias?

- Los he aplicado totalmente.
- La mayoría han tenido aplicación en mi trabajo.
- Sólo algunos han tenido aplicación en mis actividades.
- Casi no los he aplicado en mis actividades.
- No han tenido aplicación directa en mi trabajo.

3. ¿Cómo percibe desde un punto de vista valorativo el desempeño que ha tenido el personal capacitado en las funciones de su puesto?

Antes del curso	Después del curso
<input type="checkbox"/> Eficiente.	<input type="checkbox"/> Eficiente
<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Bueno
<input type="checkbox"/> Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Satisfactorio
<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Mejoró poco su desempeño
	<input type="checkbox"/> No hubo cambio en su desempeño

4. ¿Considera que el curso contribuyó a mejorar la calidad de su trabajo?

- Contribuyó para realizar mi trabajo con excelente calidad.
- Se incrementó en buena medida la calidad de mi trabajo.
- Casi no proporcionó elementos para mejorar la calidad de mi trabajo.
- No contribuyó a mejorar la calidad de mi trabajo.

5. ¿El curso le proporcionó elementos que coadyuvan a realizar su trabajo más productivamente?

- Proporcionó elementos necesarios para realizar mi trabajo con mayor eficacia.
- Proporcionó elementos para cumplir con mi trabajo de manera oportuna
- Contribuyó a realizar mi trabajo de manera más ágil.
- Proporcionó pocos elementos para realizar mi trabajo eficientemente

Observaciones y Sugerencias.

## RECOMENDACIONES

- 📄 Se recomienda que cada año se lleve a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- 📄 Es importante comparar las necesidades que nos arroje el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación contra las funciones del trabajador.
- 📄 Se recomienda realizar las evaluaciones en cada curso, para medir parámetros y hacer las correcciones pertinentes.
- 📄 Es importante que todo el personal tenga a la mano el calendario, a los jefes les sirve para programar el trabajo de su gente y a los empleados para ver cada cuando tienen curso y no dejar pendientes sin resolver en su trabajo.
- 📄 Es importante que la calificación del personal la tenga cada jefe, así como los cursos que le corresponden a su área.
- 📄 Se necesita tener flexibilidad en los cursos.
- 📄 Es importante distinguir los problemas de cada área y revisar si la capacitación puede ayudar a resolverlos.
- 📄 Es necesario actualizar el plan y programa de capacitación.

## CONCLUSIONES

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización sino también para lograr mayor autosatisfacción de los empleados considerados individualmente. Hemos llegado a aprender que lo que es beneficioso para la organización lo es también para la gente.

Las organizaciones que no cuentan con acciones de capacitación dirigidas están, simplemente, deseando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca. Este procedimiento es desorganizado y por lo tanto fortuito. Mediante un plan de capacitación la empresa tiene oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles a ella y al personal.

Impartir capacitación a los trabajadores no sólo es un requisito legal, las empresas están cada vez más conscientes que el mejoramiento de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas son un factor que contribuye de sobremanera al cumplimiento de los objetivos de la organización; y fomenta la superación personal de los individuos. La capacitación pasa de ser opcional a necesaria.

Lo principal para detectar que hace falta en una organización y como implantar un plan y programa de capacitación es el análisis situacional, pues nos mostrará varios aspectos que debemos principalmente tomar en cuenta, después, ya podremos empezar con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .

Para efectuar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación no debemos olvidar:

- Enfocar todos los esfuerzos en áreas críticas, en donde se puedan obtener resultados efectivos y un fuerte impacto en función de los objetivos de la empresa.
- Evaluar los recursos.
- Analizar cuidadosamente el (las) área (s) en donde se aplicará el DNC.

- La participación directa de supervisores y jefes, quienes deberán diagnosticar y determinar las necesidades de capacitación, ya que son éstos quienes más conocen los requerimientos y problemas de las áreas de trabajo.
- Invertir suficiente tiempo en el plan de acción, en definir la metodología que servirá de guía, así como en la elaboración de instrumentos, evitará errores, confusiones y desperdicio de recursos.

Al elaborar un programa de capacitación se debe considerar el impacto que tendrá en los proyectos de la organización.

Durante la elaboración del programa de capacitación se deben tomar en cuenta todos los elementos que lo conformarán; ejemplo de ello será que al redactar los objetivos se prevean los contenidos y actividades que se realizarán; o al plantear las actividades, determinar en qué consistirá la evaluación.

Todo esto con la intención de que el programa de capacitación cumpla con el cometido para el cual es elaborado, que es el planear y organizar el proceso de instrucción-aprendizaje y con ello se cubran las necesidades de capacitación detectadas.

Después del plan y programa de capacitación es importante realizar la evaluación, esta constituye una etapa en que se debe contemplar el avance o retroceso de las actividades que se desarrollan, con el fin de realizar los ajustes pertinentes, en caso necesario.

Los resultados que se obtengan se deberán presentar a la gerencia con el propósito de que se tenga pleno conocimiento de la efectividad de la capacitación.

De esta forma se hará notar la importancia de la evaluación como parte integrante y fundamental del proceso capacitador, de la cual se deriva la información necesaria para retroalimentar al mismo y continuarlo; de hecho, los datos que se comprueban en esta etapa derivan de los resultados obtenidos en las etapas que le preceden

Es importante considerar que el proceso de evaluación y seguimiento a las acciones de capacitación es una labor en que se deben comprometer e involucrar todas las áreas de la empresa en forma coordinada, asesoradas y apoyadas por el responsable de capacitación ya que el esfuerzo de todos debe dar resultados tangibles, en virtud de que éstos no solo pertenecen al área que administra el desarrollo de los recursos humanos, sino a las unidades que conforman la empresa entendida como un sistema en el que todos los departamentos integrantes son interdependientes y se interrelacionan unos con otros dando como consecuencia el logro de los objetivos estratégicos marcados por la alta dirección.

La información obtenida a lo largo del proceso no sólo es relevante para el análisis del impacto de las acciones de capacitación, sino para que las propias áreas cliente se retroalimenten acerca de la efectividad de sus propios procesos y realicen los ajustes necesarios para alcanzar la calidad en ellos y la productividad organizacional.

Finalmente, es necesario hacer hincapié que del rigor con el que se aplique la metodología para realizar el análisis del impacto de las acciones de capacitación dependerá en mayor grado los resultados que se obtengan.



**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

CIRCUITO MISIONEROS No. 68 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P. 53100  
TELEFONOS 399-32-11 562-80-91 562-08-86 FAX: 393-28-60

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## GUIA GENERAL PARA EL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMINA, 2000.

## **CONTENIDO**

---

- I.- INTRODUCCION
- II - OBJETIVO
- III.- ANTECEDENTES
- IV.- COMO USAR EL MANUAL
- VI.- PROCEDIMIENTOS
  - **Control de Personal:**
    - Para dar de alta en el IMSS
    - Para elaborar expedientes
  - **Contratación de Personal**
    - Contratación y Selección
  - **Para elaborar Nómina**
  - **Para Preparar Información de Declaraciones**
    - Para elaborar Pagos al IMSS e INFONAVIT
    - Para presentar Declaración Mensual del 2% sobre Nómina
- VII. ANEXOS

## **I.- INTRODUCCION**

---

### **E**

El Departamento de recursos Humanos (nómina) de acuerdo en colaboración con los miembros del mismo, presentan el siguiente manual, que contiene los Procedimientos como su nombre lo indica de las funciones básicas del departamento, y es precisamente una de ellas, el contribuir a optimizar y mejorar el desarrollo del trabajo.

En este documento se pretende recomendar y destacar sólo los puntos más relevantes que es necesario considerar en la elaboración de las actividades propias del mismo

Este es un documento de carácter formal, en el cual se describen detalladamente las funciones o tareas a realizar dentro del Departamento de Personal de DYAPSA.

Ya que se desglosan y se relacionan varios elementos de la organización de forma detallada, se tiene como finalidad uniformar divulgar e integrar los lineamientos a seguir.



## II.- OBJETIVO

---

El objetivo del presente manual es el de proporcionar una visión de las funciones y procedimientos a realizar, ayudar a la definición del objetivo del departamento y por lo tanto de la empresa misma, ser una herramienta útil para la capacitación e inducción del personal de nuevo ingreso y en general proporcionar toda la información para ser un instrumento de control y dirección sobre el cual operará el personal.

Además, el de asegurar que el usuario logre uniformar los criterios de los pasos a seguir en las funciones; para poder tener un desarrollo del trabajo, pero con bases que permitan la calidad del mismo.

Si eres personal de nuevo ingreso este manual te será de suma importancia, ya que con solo consultarlo y leerlo con detenimiento, te permitirá integrarte al departamento, ya que te da a conocer más información sobre el departamento y sus funciones, y por ende de la organización misma.

## COMO USAR EL MANUAL

---

Es necesario que identifiques como está integrado este manual para que puedas aprovechar al máximo el uso del presente.

El manual está integrado de la siguiente manera:

Se divide en dos partes: una trata acerca de los antecedentes de la propia Empresa, objetivo y para quien va dirigido.

En la segunda parte encontrarás la descripción de los procedimientos que interviene en la función del departamento, que a su vez esta subdividido en cuatro procedimientos: Control de Personal, Contratación, Elaboración de Nómina y Preparación de Información para Declaraciones mensuales obligatorias.

Si te interesa reproducir alguna parte de este manual es necesario que se solicite a la jefatura de Personal, ya que de lo contrario te harás acreedor a una sanción.

El uso de este manual es de carácter interno, si deseas aportar sugerencias o modificaciones, deberá ser por escrito, dirigido al Jefe de Personal, en el cuál deberá contemplarse lo siguiente: la aportación, el departamento y la ubicación para su aplicación.



**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.  
 CIRCUITO MISIONEROS No. 63 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P 53100  
 TELEFONOS: 393-32-11 562-89-91 562-08-86 FAX: 393-28-60

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 (NOMINA)

**PROCEDIMIENTO:** Para dar de alta personal en el IMSS HOJA 1 DE 1

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
-------------	-------------------

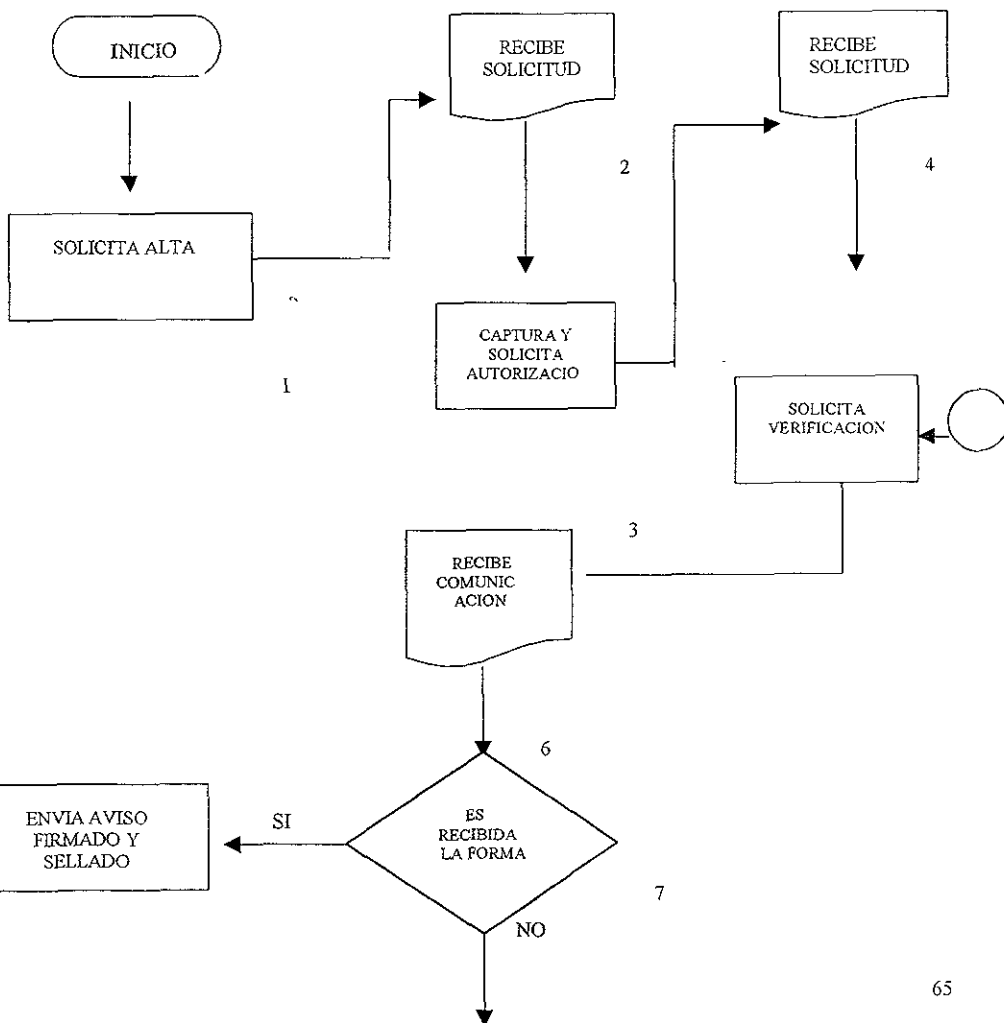
No.	DESCRIPCION
-----	-------------

Departamento de Nómina		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Solicita por escrito al Departamento de Nómina la alta de un trabajador
	2	Recibe solicitud
	3	Captura la forma y solicita autorización para presentarla ante el IMSS
	4	Recibe solicitud
	5	Solicita verificación
6	Recibe comunicación	

DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (NOMINA)

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA: ELABORAR ALTA EN EL I.M.S.S

AREA USUARIA (OBRA)	NOMINA	DIRECCION
------------------------	--------	-----------





**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

CIRCUITO MISIONEROS No. 63 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P. 59100  
 TELEFONOS: 595-32-11 562-80-91 562-08-86 FAX: 595-28-60

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 (NOMINA)

PROCEDIMIENTO: Para Contratación y Selección

HOJA 1 DE 1

RESPONSABLE

A C T I V I D A D

No.

DESCRIPCION

AREA USUARIA (OBRA)	No.	DESCRIPCION
		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Requisición de Personal
	2	Aviso de vacantes
	3	Reclutamiento
	4	Recepción de solicitantes
	5	Entrevistas Preeliminares
	6	Pruebas de desempeño sobre el oficio o puesto a cubrir

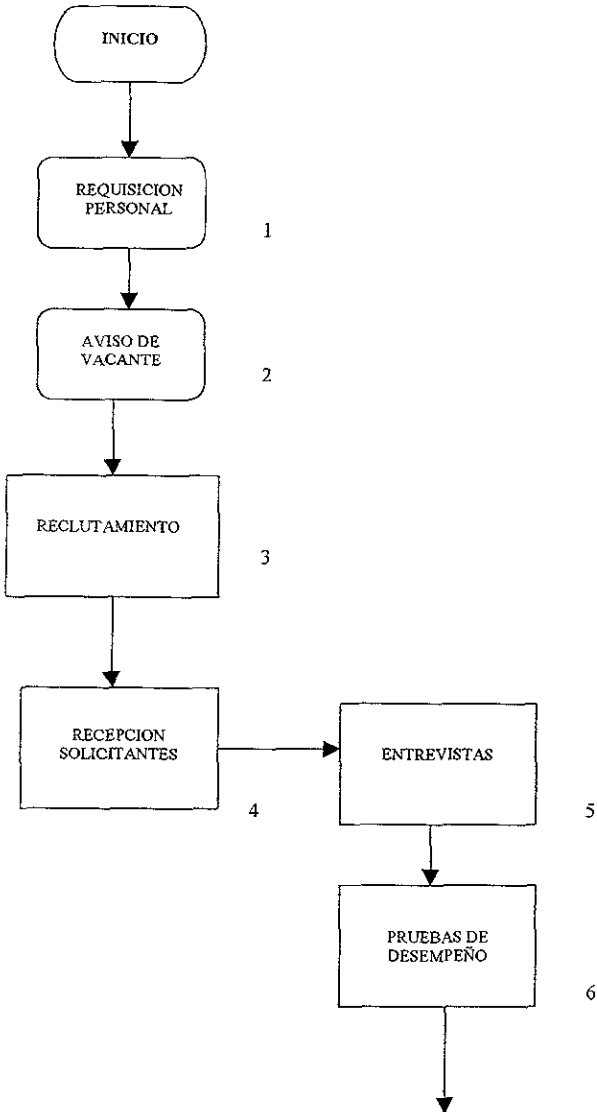
	7	Es apto para el puesto ?  Sí. Arreglo contractual No. 1
	8	Opinión del Jefe Inmediato
	9	Inducción dentro del área
	10	Envía aviso de Inscripción al Departamento de Recursos Humanos
	11	Proporciona Equipo y Herramienta
	12	Ubicación en el área de Trabajo  Supervisión (Evaluación de Desempeño)  <b>SÍ TERMINA PROCEDIMIENTO</b>  NO. 1

DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

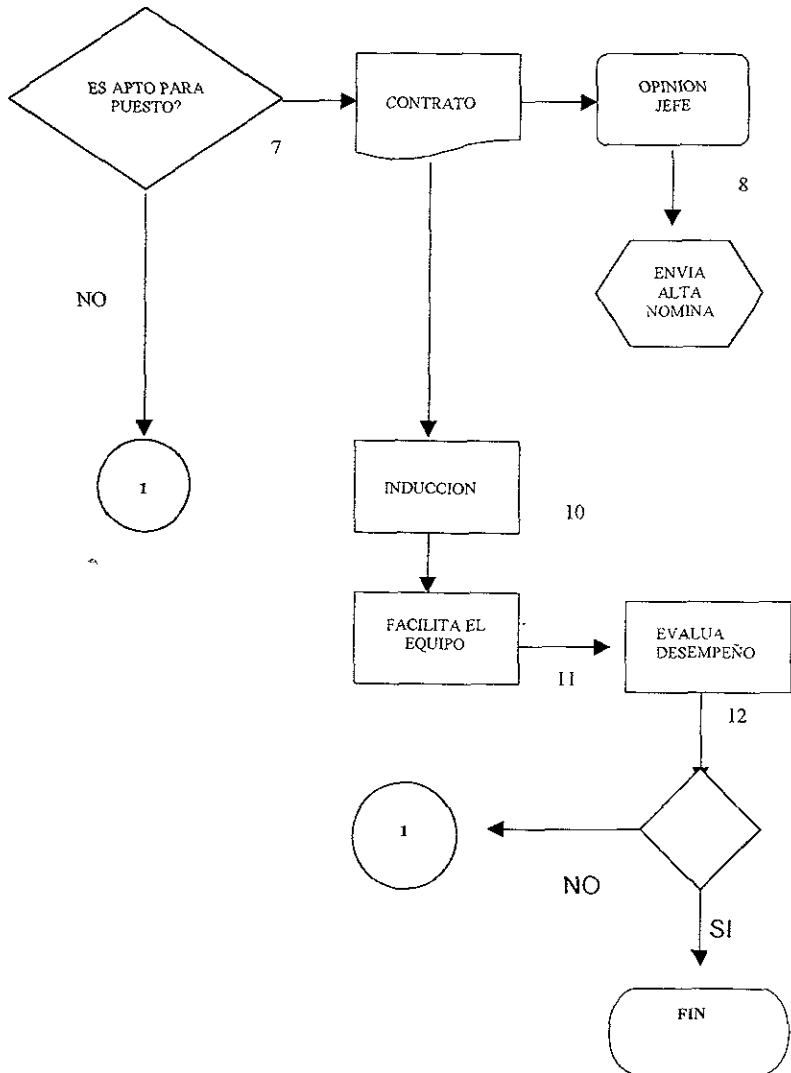
-1- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMINA

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA: CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN



-2-







**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

CIRCUITO MISIONEROS No. 69 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P. 59100  
 TELEFONOS: 393-32-11 562-80-91 562-08-86 FAX: 393-28-60

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 (NOMINA)

PROCEDIMIENTO: Para Elaboración de Nómina HOJA 1 DE 1

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
-------------	-------------------

No.	DESCRIPCION
-----	-------------

Departamento de Nómina		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Recibe lista de raya
	2	Verifica que no tenga irregularidades SI Lo regresa a los encargados de Nómina NO. Lo procesa
	3	Captura y procesa Afectaciones de Nómina
	4	Elabora cédula de trabajo para Cheque
	5	Autorización de cheque
		Cédula de trabajo para solicitud de banco

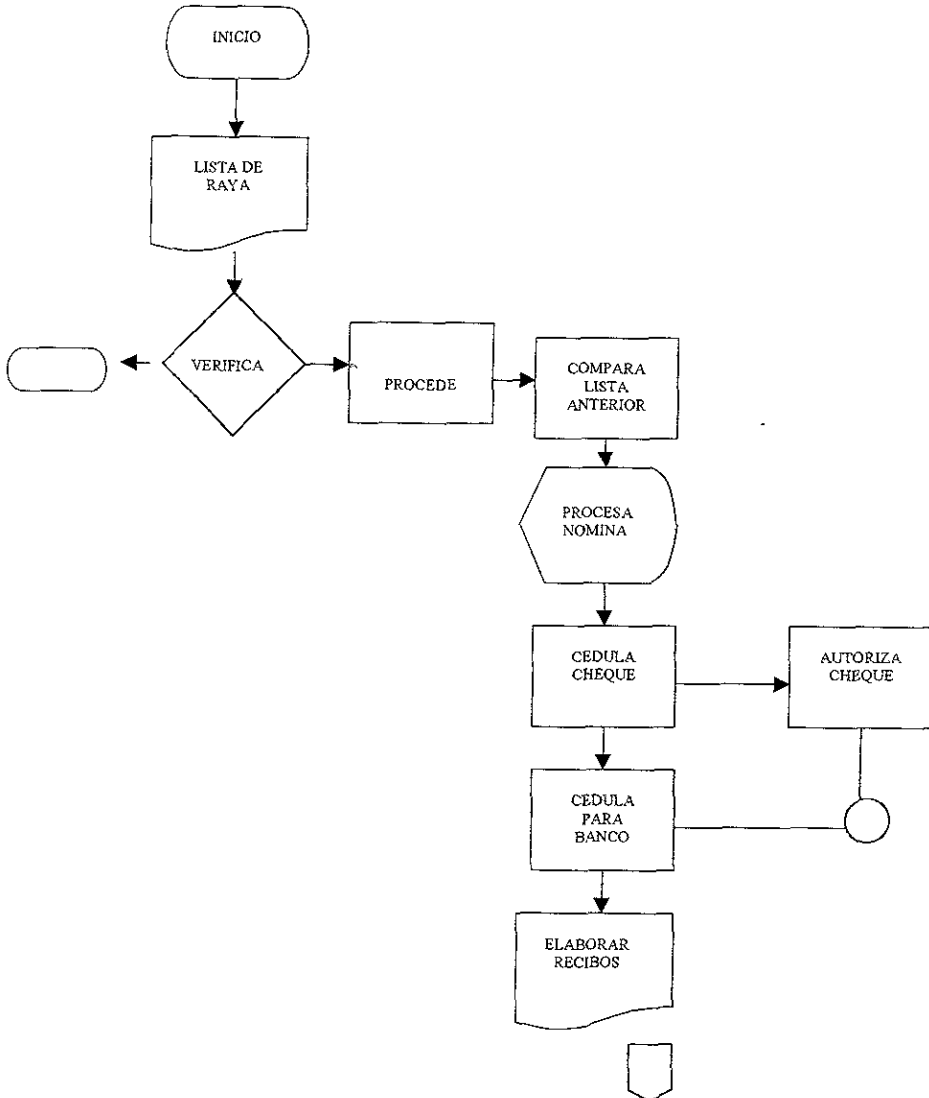
DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

-1-

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMINA

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA: ELABORACION DE NOMINA





**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

CIRCUITO MISIONEROS No. 69 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P. 53100

TELEFONOS: 399-32-11 562-80-91 562-08-86 FAX: 399-28-60

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 (NOMINA)

PROCEDIMIENTO: Para Control de Expedientes      HOJA 1 DE 1

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
-------------	-------------------

No.	DESCRIPCION
-----	-------------

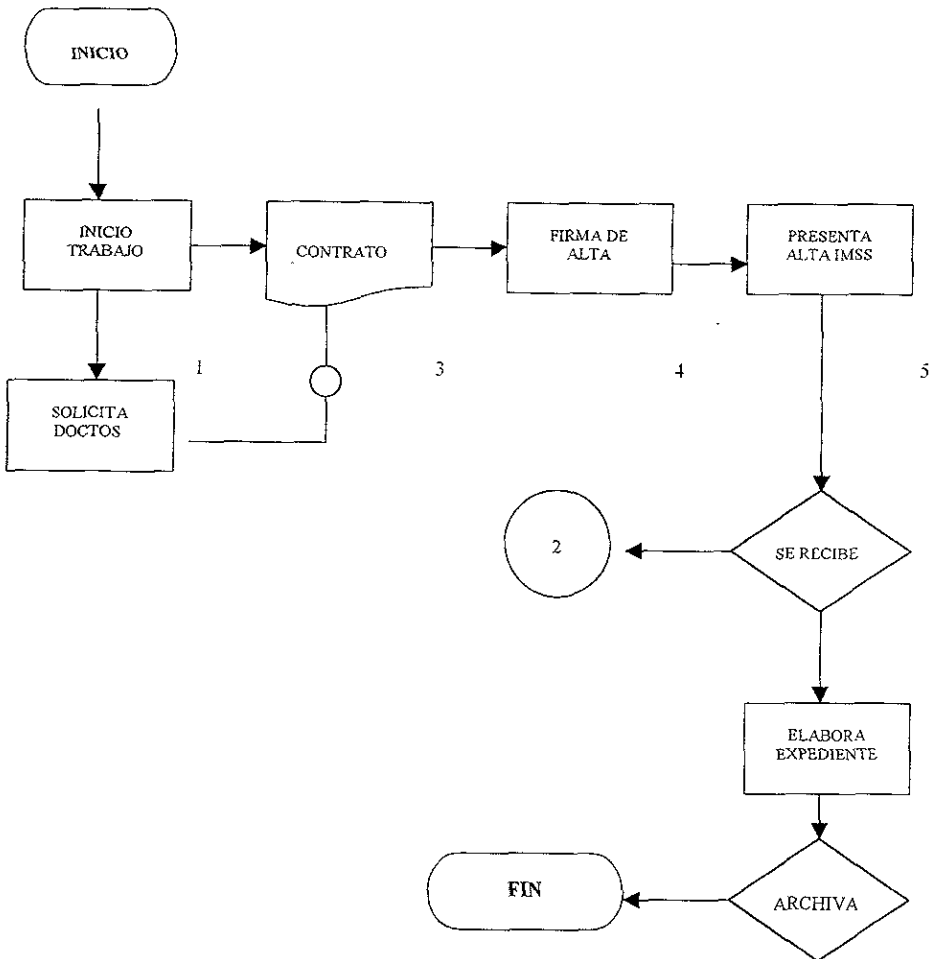
Departamento de Nómina		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Inicio de trabajo
	2	Solicita documentos como acta de nacimiento, comprobante de domicilio
	3	Elabora contrato
	4	Solicita firma del trabajador para el IMSS
	5	Presenta aviso en el IMSS

	6	Es recibido ?
		SI - elabora expediente fin NO- Copia de hoja rosa anterior
	7	Archiva y clasifica
	8	<b>Termina Procedimiento</b>
	9	Se archiva expediente mes por mes

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
NOMINA

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA: CONTROL DE EXPEDIENTES





**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.  
 CIRCUITO MISIONEROS No. 65 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P. 53100  
 TELEFONOS 393-32-11 562-80-91 562-08-86 FAX 393-26-60

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
 (NOMINA)

**PROCEDIMIENTO:** Para declaración del 2% Mensual HOJA 1 DE 1

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
-------------	-------------------

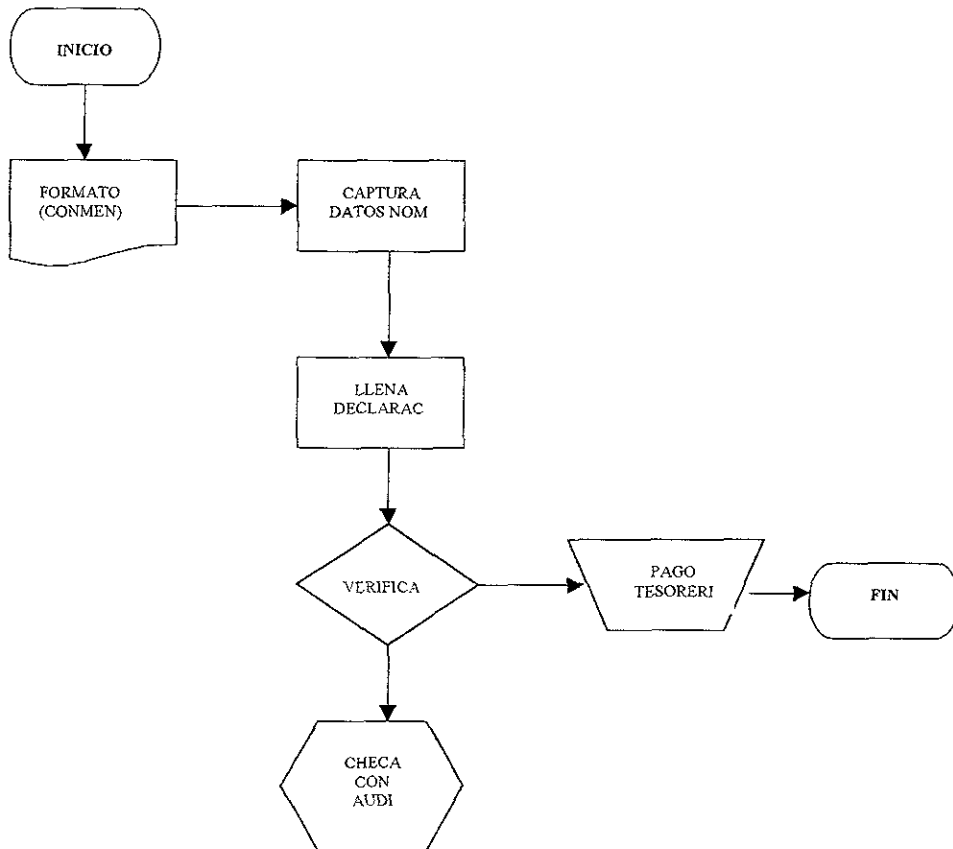
No	DESCRIPCION
----	-------------

Departamento de Nómina		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Se utiliza formato diseñado por el depto (CONMEN)
	2	Captura datos del aviso a programa SUA
	3	Se llena formato de declaración
	4	Se verifica la autenticidad de los datos
	5	SI. Se pasa al departamento de tesorería para su pago
	6	NO- checa contra el AUDI (base de datos de la Empresa)
7	<b>Termina Procedimien</b>	

-1-

DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
NOMINA

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA. PAGOS DEL 2% MENSUAL





**DYAPSA** DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

CIRCUITO MISIONEROS No. 63 CIUDAD SATELITE ESTADO DE MEXICO C.P. 55100  
 TELEFONOS: 393-32-11 562-80-91 562-08-86 FAX 393-28-60

RESPONSABLE	A C T I V I D A D
-------------	-------------------

No.	DESCRIPCION
-----	-------------

Departamento de Nómina		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Aviso de movimiento en el IMSS
	2	Captura datos del aviso a programa SUA
	3	Se calcula mediante Programa el período de Pago
	4	Se imprime cédula de liquidación
	5	Compara contra listado de Nomina  SI - elabora disco de pago NO- Checa desde expediente
	6	Se pasa hoja de Pago a Tesorería
	7	Se presenta disco de pago en Banco
	8	Se archiva expediente mes por mes

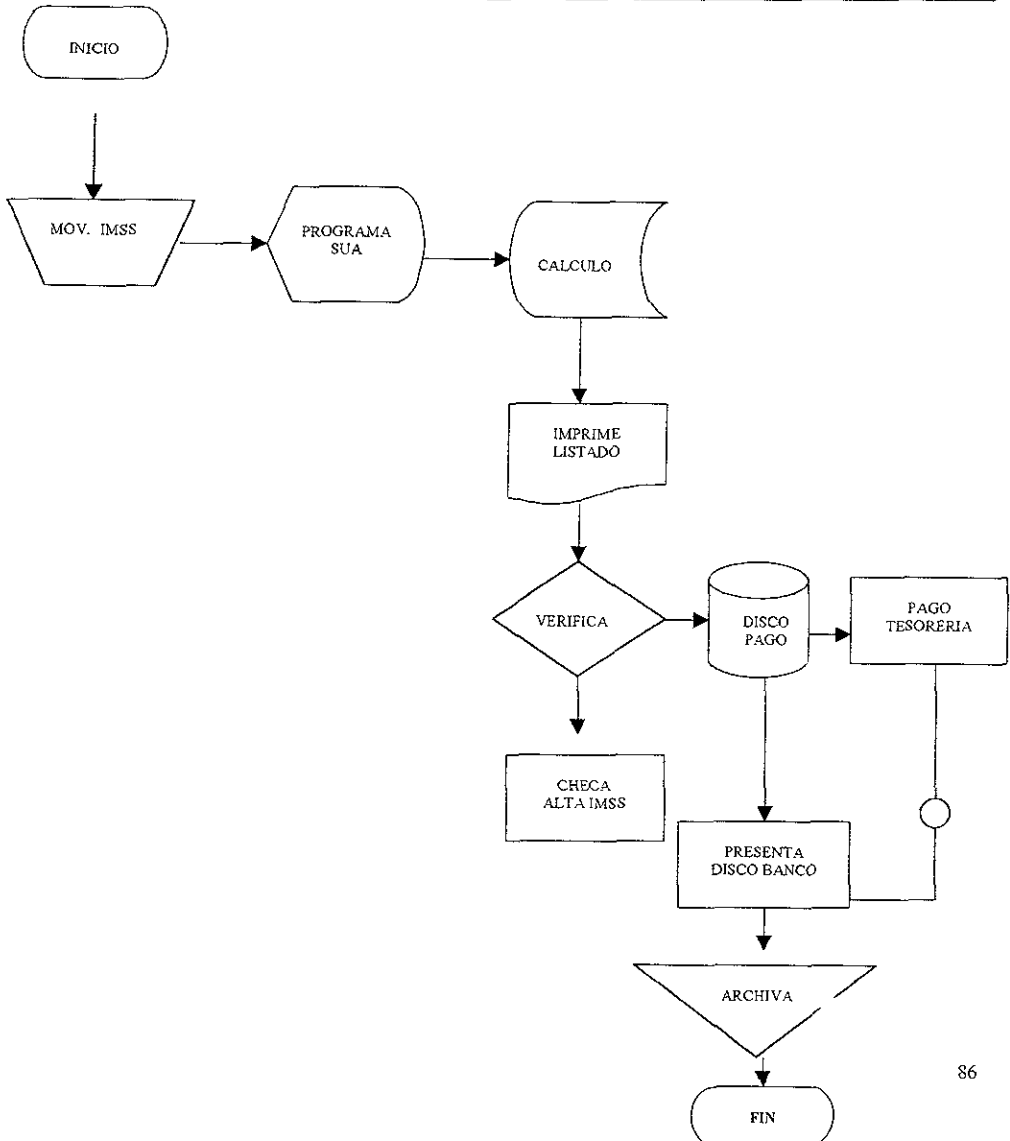


DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMINA

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA PAGOS DEL IMSS E INFONAVIT





## PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR NOMINA

### FORMATO PARA ACTA DE NOMINA

### ACTA

POR MEDIO DE LA PRESENTE ACTA HACEMOS CONSTAR QUE EL DIA DE HOY SE REALIZO EL PAGO DE LA NOMINA, CORRESPONDIENTE A LA SEMANA QUE TRANSCURRE DE LA OBRA ANDERSON ( PATIÑO )

PRESENTANDO LAS INCIDENCIAS SIGUIENTES:

TOTAL DE PERSONAL REPORTADO EN NOMINA \_\_\_\_\_ 16

TOTAL DE RECIBOS EMITIDOS EN NOMINA. \_\_\_\_\_ 16

TOTAL DE SOBRES \_\_\_\_\_ 0

TOTAL DE RECIBOS CÓBRADOS: \_\_\_\_\_

TOTAL DE DESCUENTOS REALIZADOS: \_\_\_\_\_

IMPORTE TOTAL DE NOMINA: \$ 13,547.00

DESGLOSE DE DESCUENTOS.

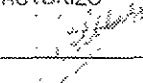
<u>NOMBRE</u>	<u>IMPORTE POR NOMINA</u>	<u>DESCUENTO REALIZADO</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

RESIDENTE DE OBRA

PERSONAL DE NOMINAS.

(NOTA: UNA VEZ ENTREGADA Y REVISADA LA NOMINA NO SE ACEPTARA RECLAMACION ALGUNA)

## PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE ALTAS

DESARROLLO Y ADMON DE PROYECTOS, S.A. DE C.V.		
RELACION DE ALTAS Y BAJAS ELABORADAS PARA PRESENTAR EN EL IMSS		
NOMBRE	NUMERO DEL IMSS	FECHA DE PRESENTACION
<b>ALTAS</b>		
22/06/00		
RAMIREZ MUÑOZ MIGUEL ANGEL	45-98-80-1752-6	
ROSAS BALTISTA PERFECTO	39-96-73-1889-7	
MARTINEZ ANDONEGUI TEODORO	94-92-76-1420-9	
RAMIREZ ARISTA MARIO	90-99-81-0360-1	
CENTENO ORTEGA MARCO ANTONIO	90-94-75-3269-2	
<b>BAJAS</b>		
HERRERA GARCIA MOISES	88-84-86-0328-3	
ENTREGUE	AUTORIZO	
		



## CONCLUSIONES

Los manuales administrativos, son sin duda, una de las mejores herramientas dentro de cualquier organización, ya que coadyuvan a la correcta realización de las funciones y actividades a realizar por cada miembro de la empresa, al detallar en forma específica el trabajo y la manera en que se ha de llevar a cabo, para lograr una mejor eficiencia, que se traduzca en un incremento de la productividad, tomando como una base de calidad, el manual mismo.

En la actualidad es importante poner especial atención en el uso de la manuales, sobretodo por el flujo de información que se genera en la empresas, así como la complejidad de las mismas , ya que a través de un manual se puede definir a un empleado cual es la posición que ocupa dentro del organismo, cual es el papel que este desempeña y de que forma repercute su actividad, o bien como esta relacionada con toda la empresa.

Pero la elaboración de un manual, no es una tarea fácil pues se requiere planear y llevar a cabo un proceso de investigación, análisis de información, y corroboración de la mismas, ya que uno de los

objetivos es proporcionar la información completa de las expectativas de la dirección para la empresa, así como darle un carácter formal, al presentarlas por escrito.

El hecho de recopilar información y conjuntarla es importante por dos aspectos fundamentalmente:

Primero sirve como un tipo de diagnóstico en las fallas administrativas, es decir identificar las debilidades, pero a su vez detectar los puntos *que podrían ser aprovechados en un futuro.*

Segundo porque la aplicación de este manual permitirá cumplir la tarea de todo administrador que es la de organizar, delegar supervisar y coordinar a los miembros de una organización, ya que muestra más claramente cuales son las funciones y hasta los canales de comunicación entre departamentos.

El manual de Procedimientos permite ante todo uniformar los criterios a seguir en aquellas operaciones que son rutinarias y que dan lugar a los pasos que se deben seguir para la realización de funciones y como se deben llevar a cabo.

Ya que al tener bien delimitados los procedimientos a seguir, se evitara desperdiciar el tiempo al tener que repetir instrucciones, al

evitar la duplicidad de trabajo, y al reducir los costos ya que se ha encontrado la mejor manera de realizar una tarea específica y se implementará ésta como un procedimiento, o trámite a seguir.

La elaboración de este tipo de documentos y su implementación correcta proporcionará al mercado una imagen positiva de la empresa, que se encuentra estable, cuenta con solidez, madurez y desarrollo en su ámbito administrativo.

Existen diferentes técnicas y herramientas administrativas, pero los manuales son de suma importancia ya que permiten a la directiva controlar y dirigir las actividades de toda la organización involucrando directamente al recurso humano, con las metas organizacionales por medio de información tanto general como específica de la administración de la empresa

Finalmente es importante definir que el manual más importante de todos es aquél que se aplica en la práctica diaria; es decir el que se utiliza y sirve como guía de acción para el desarrollo funcional del que hacer de la organización.



## BIBLIOGRAFIA

- **REYES PONCE AGUSTIN**, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PARACTICA, ED LIMUSA.
- **GALINDO MÜNCH LOURDES, GARCIA MARTINEZ JOSE**, ADMINSTRACION PRIMER CURSO.
- **ROBBIN STEPHEN**, ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA.
- **ARIAS GALICIA FERNANDO**, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MEXICO.
- **HERNANDEZ RODRIGUEZ S**, CASOS Y PARACTICAS DE RECURSOS HUMANOS.
- **BANCO DE COMERCIO**, COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y REDUCIR LOS COSTOS. MEXICO 1998.
- **WERTHER WILLIAM B**, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, VERSION ADAPTADA.
- **MORALES ARROYO CARLOS**, CURSO BASICO DE ORGANIZACIÓN Y METODOS DE PROCEDIMIENTOS, FCA DEC. UNAM
- **MARTINEZ OCAMPO MARIA LUISA**, PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL LOGRO OPTIMO DE OBJETIVOS DE LA COORDINACION DE EXTENSION UNIVERSITARIA; FESC, UNAM.
- **FFCC**, GUIA GENERAL PARA ELABORAR MANUALES, SUBDIRECCION GENERAL, MEXICO 1997.
- **OLIVARES SANTOS CARLOS**, PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIONES APLICADO A UN HOSPITAL DE ATENCION PRIVADA DE CAPACIDAD MEDIA FESC, UNAM, 1999.
- **RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN**, COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINSTARTIVOS, MEXICO, ED. ECASA.
- **CONTINOLO G**, DIRECCION Y ORGANIZACIÓN DE TRABAJO ADMINISTRATIVO.

- **SELECCIONES DEL REDADER ' S DIGEST, GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO.**
- **COLUNGA DAVILA CARLOS, LA CALIDAD EN EL SERVICIO, PANORAMA EDITORIAL**
- **JIMENEZ MONTAÑEZ MARIA ANGELA, LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.**
- **GILLES LEGAUT, ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, ED. TRILLAS.**
- **NORMA MEXICANA INMC, ADMINISTRACION DE LA CALIDAD Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**
- **DIAZ DE LEON CHAGOLLA LUZ MARIA, ENFOQUES DE CALIDAD, UNIVERIDAD DEL VALLE DE MEXICO, MEXICO 1998.**