



REFERENCIA
Únicamente
Uso Interno

UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION EN
LA LIBRE EMPRESA

TRABAJO PROFESIONAL PRACTICO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTAN:

OSCAR GERARDO ESTEVEZ AMADOR
HUMBERTO CAZARES BULBARELA

-1989-



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

REFERENCIA
Unicamente
Uso Interno

ESCUELA :

UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD :

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTADO POR :

HUMBERTO CAZARES BULBARELA

OSCAR GERARDO ESTEVEZ AMADOR

ASESOR :

ING. JAVIER MEZA VIVEROS

45592



I N D I C E

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

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

PAG.

I.- AUDITORIA AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES	
1.1 CRITERIOS REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	1
1.2 CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA	7
1.3 CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS	12
1.4 CONSTANCIAS Y LISTAS DE HABILIDADES LABORALES	17
II.- INTRODUCCION A LA CAPACITACION	
2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN MEXICO	20
2.2 CONCEPTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION	21
2.3 SER Y DEBER SER DE LA CAPACITACION	23
2.4 TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACION PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA LIBRE EMPRESA	23
III.- PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION	
3.1 DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	
3.1.1 PROPOSITO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	33

3.1.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION	34
3.1.3 TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES	34
3.1.4 DETECCION DE NECESIDADES A NIVEL OPERATIVO	40
3.1.5 DETECCION DE NECESIDADES A NIVEL ADMINISTRATIVO	44
 3.2 JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	
3.2.1 CONCEPTO DE JERARQUIZACION	46
3.2.2 CRITERIOS DE JERARQUIZACION	46
+ PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS	
+ GRADO DE AFECTACION: SEGURIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	
 3.3 PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS	
3.3.1 ANALISIS DE RESULTADOS POR SECCION PRODUCTIVA	52
3.3.2 EJERCICIOS PRACTICOS	52
 3.4 SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR	
3.4.1 EN FUNCION AL ANALISIS DE RESULTADOS POR SECCION PRODUCTIVA	54
3.4.2 EN FUNCION AL GRADO DE AFECTACION	54
 3.5 SELECCION DEL TEMARIO	

3.5.1 TEMARIOS PARA CAPACITACION EN DIFERENTES NIVELES	55
NIVEL DIRECTIVO	
NIVEL GERENCIAL	
NIVEL JEFATURA	
NIVEL DE PUESTOS INTERMEDIOS	
NIVEL SUPERVISORES	
NIVEL OPERATIVO	
NIVEL GENERAL	

3.6 SELECCION DE LOS INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS	58
---	----

IV.- COMPROMISO DE LOS INSTRUCTORES Y PARTICIPACION SINDICATO
EMPRESA

4.1 REVISION DEL TEMARIO	62
4.2 TAREAS DEL INSTRUCTOR	63

V.- MODELO DE PROCESO

5.1 PROCESO DE CAPACITACION

5.1.1 METODOLOGIA	66
5.1.2 NORMAS DE CUMPLIMIENTO	67
5.1.3 INSUMOS TRANSFORMABLES	68
5.1.4 PERSONAL Y CAPACITACION	69
5.1.5 EQUIPO Y MAQUINARIA	69
5.1.6 RESULTADOS	69

VI.- COMO ELABORAR FISICAMENTE PROGRAMAS DE CAPACITACION

6.1 ELABORACION DEL PROGRAMA Y TEMARIO

6.1.1 OBJETIVO GENERAL	70
6.1.2 FORMATO	

6.2 REVISION DEL PROGRAMA POR EL JEFE DE AREA E INSTRUCTORES

6.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	70
-----------------------------------	----

6.3 DIFUSION DE PROGRAMAS A PARTICIPANTES E INSTRUCTORES

71

6.4 INICIO DE LA CAPACITACION TEORICA

6.4.1 APERTURA	71
6.4.2 AUDITORIAS A LOS REQUISITOS DEL PROGRAMA	71
- OBJETIVO	
6.4.3 EVALUACION TEORICA	72

6.5 CAPACITACION PRACTICA	
6.5.1 AUDITORIA A LA CAPACITACION PRACTICA	73
6.5.2 EVALUACION PRACTICA	73
6.6 CARNET DE COBERTURAS	
6.6.1 EVALUACION DE COBERTURAS	74
VII.- CONCLUSIONES	75
VIII.- PROPUESTAS	77
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	

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

OBJETIVO GENERAL:

EL OBJETIVO GENERAL DE ESTE PROYECTO ES LA IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE CAPACITACION PLANEADO SISTEMATICAMENTE EN CUALQUIER EMPRESA, MEDIANTE LA DETECCION DE LAS DESVIACIONES EN CADA ETAPA DEL PROCESO; ANALIZANDO, EVALUANDO Y DESARROLLANDO ALTERNATIVAS DE SOLUCION DE ACUERDO A LA SITUACION QUE SE PRESENTE.

ENFOQUE DEL TRABAJO PROFESIONAL PRACTICO:

FUNDAMENTALMENTE ESTE TRABAJO PRACTICO VA DIRIGIDO AL NIVEL OPERATIVO Y/O SINDICALIZADO DE CUALQUIER EMPRESA; PERO TAMBIEN TIENE APLICACION A NIVEL ADMINISTRATIVO.

BENEFICIOS QUE APORTA:

1.- LA CAPACITACION DE ACUERDO A UN PROCESO PLANEADO SISTEMATICAMENTE.

2.- DETECTAR EN LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO LAS DESVIACIONES DENTRO DE NUESTRO SISTEMA PREVENTIVO DE LOS OBJETIVOS Y APLICAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SEAN NECESARIAS.

3.- EVALUAR Y DESARROLLAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION DE ACUERDO A LA SITUACION DE CADA ETAPA.

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

Con la elaboración de este Trabajo Profesional Práctico referente a la Capacitación en la Libre Empresa ya sea industrial, comercial o de servicios, buscamos definir una metodología para la implementación de un proceso de capacitación en cualquier empresa, con el objeto de facilitar a los empresarios actuales la elaboración de Programas y Temarios de Capacitación en todos los niveles jerárquicos, auditorías en los cursos, evaluaciones de trabajo, etc. y con esto lograr aumentar la calidad y la productividad de la empresa misma.

Nuestro Trabajo Profesional Práctico proporcionará a las empresas los aspectos legales más importantes que deben cubrirse para la Constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas, la elaboración de Planes y Programas y Listas o Constancias de Habilidades Laborales.

También se podrán observar los conceptos fundamentales de Capacitación desde la detección de necesidades a nivel operativo y administrativo hasta la aplicación de un Modelo de Proceso para llevar el análisis, el seguimiento y el control de los requisitos que conllevan a la realización de la meta u objetivo que es LA CAPACITACION del personal.

I.- AUDITORIA AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES

1.1 CRITERIOS REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

De acuerdo a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 (apartado A, fracción XIII), todas las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

PRINCIPIOS GENERALES (ARTS. 3º. y 7º)

Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. El patrón y/o empresarios extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO (ART. 25)

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a la ley.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

(ARTS. 132 Y 153-A)

Son obligaciones de los patronos:

+ Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

+ Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo.

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

ART. 153-B Los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados.

ART. 153-C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social.

ART. 153-D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

ART. 153-E La capacitación o el adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera.

ART. 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y,

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

ART. 153-H Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

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

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ART. 153-M En los Contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos anteriormente. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta la cláusula de admisión.

ART. 153-X Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad

o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De este modo se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta anteriormente.

ART. 159 Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

TRABAJO DE LOS MENORES (ART. 180)

Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciseis años están obligados a: Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley.

RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO (ART. 391)

El contrato Colectivo contendrá:

+ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

+ Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento

+ Las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.

RESPONSABILIDADES Y SANCIONES (ART. 992)

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de esta ley, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que aquí se establecen se harán tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

1.2 CRITERIOS PARA LA CONSTITUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CONCEPTO:

Una Comisión Mixta es el organismo que debe tener toda empresa, y su función principal es la de vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación de los trabajadores y fomentar la productividad de su empresa.

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

1.- De uno a tres por parte de los trabajadores y de uno a tres por parte del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a 21 trabajadores.

2.- Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente de 21 a 100 trabajadores.

3.- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente a más de 100 trabajadores.

II.- El número de integrantes a que se refiere el criterio que antecede podrá ser aumentado en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad

e) Ser designado por el patrón o su representante legal.

procesos tecnológicos propios de la empresa;

d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y

c) Ser reconocido por su buena conducta;

b) Saber leer y escribir;

a) Ser mayor de edad;

PATRON

e) Ser designado por los trabajadores en asamblea.

d) Saber leer y escribir;

c) Ser reconocido por su buena conducta;

b) Ser mayor de edad;

a) Ser trabajador de la empresa;

TRABAJADORES

Integren las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

III.- Características que deben reunir los representantes que

ocupe.

características tecnológicas o de la cantidad de mano de obra que

geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus

la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión

integrar una sola Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento;

A las empresas con 20 o más trabajadores se recomienda;

maquinaria y equipos empleados en la empresa.

de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la

IV.- En una empresa se podrán constituir más de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento cuando las relaciones laborales así lo requieran.

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

- 1.- Políticas que regirán a la Comisión Mixta de C. y A.
- 2.- Funciones que la LFT establece para las Comisiones Mixtas de C. y A.
- 3.- Funciones específicas que deberán realizar las Comisiones Mixtas de C. y A.
- 4.- Organización interna de la Comisión Mixta de C. y A.
- 5.- Duración en el cargo de los representantes.
- 6.- Periodicidad y condiciones de las reuniones.
- 7.- Normas de operación para los acuerdos de la Comisión.
- 8.- Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
- 9.- En su caso, Normas de operación a que se sujetarán las subcomisiones Mixtas de C. y A. y periodicidad en que presentarán sus informes.

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

VII.- Las empresas informarán de la constitución de las Comisiones Mixtas de C. y A. a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a su cargo directamente o por conducto de las delegaciones federales del trabajo. Esto para que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

VIII.- Para la presentación del informe relativo a la integración de las C.M.C.A. ante la S.T.P.S., se empleará la forma DC-1, impresa según el anexo 1 en hojas de 28 x 21.5 cms.

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

En el caso de Comisiones Mixtas de trabajadores con Relación individual de trabajo, se deberá anexar además una lista con el nombre y firmas de los trabajadores representados.

X.- Cuando existan cambios relativos a las Comisiones Mixtas, las empresas deberán informar directamente a la S.T.P.S. a su cargo o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo, sobre los mismos con el propósito de actualizar a las Comisiones Mixtas.

El informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta deberá hacerse mediante la forma DC-1A por triplicado según el anexo 2, en hojas de 28 x 21.5 cms.

ART. 153-I"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de C. y A., integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

ART. 153-J"Las autoridades Laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de C. y A. se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

1.3 CRITERIOS PARA LA FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS

De acuerdo a lo que dispone la LFT en sus ARTS. 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, fracción VI y 153-R, los patrones deben presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que le señala el artículo 132, fracción XV, de la ley anteriormente nombrada.

I.- En la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento de que hace mención el capítulo III-bis, título 4o. de la LFT, se entenderá por:

1.-SISTEMA GENERAL: Al conjunto de planes y programas generales que determinan las acciones de capacitación y adiestramiento de cada rama o actividad económica, cuya finalidad es satisfacer las necesidades que presentan la totalidad de las empresas que la integran.

2.-PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: A aquellos planes y programas de capacitación y adiestramiento que satisfacen las necesidades de 2 o más empresas con características afines, pertenecientes a una misma rama o actividad económica.

3.-PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR

EMPRESA:A la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran con el objeto de satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.

4.-PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:Es el

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

5.-PROGRAMA:Es la presentación ordenada y

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

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

ESPECIFICO.-Es aquel que responde a un puesto de trabajo y se elabora al interior de la empresa, que satisface las necesidades particulares de la misma y que-

puede ser impartida con recursos propios y/o externos.

6.-AREA OCUPACIONAL:Es la división administrativa que hace la empresa para agrupar distintos puestos con un mismo fin productivo, según las funciones básicas que se desarrollan al interior de la misma y su estructura organizacional.

7.-OCUPACION:Es el conjunto de puestos con características comunes e interrelacionadas funcionalmente entre sí.

8.-PUESTO DE TRABAJO:Son todas las operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo.

II.- Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se empleará la forma DC-2 impresa, de acuerdo al anexo 3, en hojas de 28 x 21.5 cms.

III.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

IV.- Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que

hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados.

V.- Los patronos y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial siempre y cuando tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

VI.- Los patronos y empresarios extranjeros podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el extranjero.

VII.- Los patronos pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa unidad de su cargo, planes y programas comunes.

VIII.- Para los efectos del criterio anterior, es necesario que las empresas presenten la forma DC-2, ajustándose a los siguientes lineamientos:

1.- Presentarán las hojas #1 por anverso y reverso por cada una de las empresas que adopten esta modalidad.

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

IX.- Podrán considerarse como instructores internos aquellos patronos o trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

X.- Para la presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las modificaciones que patrón y sindicato o sus trabajadores hayan convenido acerca de planes y programas de capacitación y adiestramiento ya implantados con aprobación de la autoridad laboral, se empleará la forma DC-2A, de acuerdo al anexo 4, en hojas de 28 x 21.5 cms. La presentación de esta se hará por triplicado ante la S.T.P.S. directamente o por conducto de las Delegaciones Federales del Trabajo.

1.4 CONSTANCIAS Y LISTAS DE HABILIDADES

De conformidad con lo que dispone la LFT en sus ARTS. 153-T, 153-V, 537 Fracción IV, y 539 fracción IV inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocer y registrar las Constancias de habilidades laborales que en su oportunidad, se expidan a los trabajadores del país.

CONCEPTO:

La Constancia de habilidades es un documento legal de carácter laboral que acredita o certifica que el trabajador es apto para realizar el trabajo o funciones que se especifican en esta.

+ A cada trabajador se le debe entregar una constancia de habilidades registrando en ella los cursos o programas de capacitación que ha recibido; su entrega puede ser al término del periodo de planes y programas y/o al darse por acreditada cada capacitación (esto no es recomendable).

+ Las listas de constancias y habilidades son de carácter legal y la empresa tiene la obligación de su elaboración.

+ Las listas deben de contener todos los puestos y todos los trabajadores que recibieron capacitación en ese puesto.

I.- La constancia de habilidades laborales tendrá carácter terminal, entendiéndose por ello que las actividades de

enseñanza-aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el Plan de capacitación y adiestramiento aprobado por esta secretaría.

II.- Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de Capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal.

III.- Para la expedición de constancias de habilidades laborales, se empleará la forma DC-4, de acuerdo al anexo 5, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.

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

IV.- Las listas de constancias de habilidades laborales que las empresas están obligadas a enviar a la S.T.P.S., se formularán en la forma DC-5, de acuerdo al anexo 6, mismo que deberá imprimirse en hojas de 28 x 21.5 cms.

V.- La documentación de que trata el punto IV de este criterio, se presentará por triplicado ante la S.T.P.S. directamente

II.- INTRODUCCION A LA CAPACITACION

2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN MEXICO

La capacitación nació prácticamente desde que existe la competencia entre las empresas en los mercados. Los patronos o dirigentes de las empresas empiezan a mejorar sus productos y a proteger a sus empleados.

En el siglo XVII empiezan a aparecer las empresas textiles, operando con un capital español y europeo. Alrededor de estas se formaba una especie de pueblo, pues los patronos a veces les construían las casas a los trabajadores o les cedían algún terreno para que estos la construyeran, con el fin de tener la mano de obra cerca del lugar de trabajo. Para entonces ya existía la capacitación, sólo que con diferentes denominaciones.

Para finales del siglo XVIII, se observa que las mismas empresas desarrollaban su propia materia prima, lo que originó una producción acelerada.

A principios del siglo XIX, surge aún un desarrollo demasiado rápido con la Revolución Mexicana, lo que provoca muchos enfrentamientos entre patronos y trabajadores.

Después de esto viene la Revolución Industrial, que beneficia en cierta forma a los Estados Unidos Mexicanos, pues muchas empresas extranjeras invierten en México y se provoca un enorme desarrollo industrial.

El primero de Mayo de 1978, Fidel Velázquez, líder de la C.T.M., lanzó una iniciativa de ley sobre Capacitación y Adiestramiento, y el primero de Septiembre de ese mismo año es promulgada por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Lic. José López Portillo.

Pero aunque la Capacitación y el Adiestramiento sean un requisito legal que deben cumplir los empresarios mexicanos, no se ha estado llevando a cabo del todo, por el hecho de que la mentalidad del trabajador y del empresario muchas veces es demasiado estrecha para poder entender los beneficios que tiene en sí la Capacitación para todas las empresas y para el nivel de vida respectivamente.

2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

A continuación se darán los conceptos de capacitación para que se comprenda la diferencia que existe entre ambos:

CAPACITACION: Es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle sus habilidades y adecúe sus actitudes a desempeñar eficientemente los objetivos de un puesto de trabajo diferente al suyo.

ADIESTRAMIENTO: Es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de

incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

+ Deberá estar dirigida hacia la productividad y al desarrollo de su personal.

- Conocimiento del Trabajo

- Ejecución adecuada

- Enriquecimiento personal

+ Formar actitudes acordes a los requerimientos de la empresa.

- Filosofía

- Valores

+ Incrementar el sentido de responsabilidad.

- Funciones y Objetivos claros

+ Orientada a la prevención de accidentes.

+ Logro de productos y servicios de calidad

+ Incrementar la rentabilidad del negocio.

+ Eliminar la rotación por falta de:

- Conocimientos

- Cumplimiento de objetivos

+ Optimización de los talentos que integran la organización.

- Creatividad

+ Trascender a la sociedad.

2.3 SER Y DEBER SER DE LA CAPACITACION

SER DE LA CAPACITACION: Es la situación real de una empresa respecto a los recursos humanos, técnicos y administrativos en un momento determinado.

DEBER SER DE LA CAPACITACION: Es la optimización de los recursos humanos, técnicos y administrativos basados en los niveles de efectividad establecidos en un momento dado en la empresa.

+ Toda persona deberá tener un plan de capacitación y desarrollo individual.

+ Toda organización deberá de contar con un programa institucional de capacitación y desarrollo de su personal.

+ La capacitación debe ser integral a todos los niveles organizacionales.

+ El jefe inmediato es responsable de la capacitación de su personal.

+ La capacitación debe darse al total de los trabajadores de la empresa. Esta deberá proporcionarse dentro o fuera del centro de trabajo y/o dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta.

2.4 TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACION PARA LA PRODUCTIVIDAD

EN LA LIBRE EMPRESA

El aumento de la productividad en las empresas se ha definido hace tiempo como un elemento esencial para el desarrollo económico de

nuestro país. Y una buena capacitación es a su vez un elemento esencial para el aumento de la productividad.

Productividad y Capacitación están hoy estrechamente vinculadas. Una mejor capacitación se traduce en una mayor productividad. Una mayor productividad favorece y estimula una mejor capacitación.

CONCEPTOS BASICOS DE PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACION

MODALIDADES Y ALCANCES

En la actualidad la productividad constituye nuestro mayor recurso no desarrollado. Constituye el único medio, la única esperanza, para aumentar verdaderamente el nivel de vida de las mayorías. El aumento de la productividad se ha convertido en todos los países, en la única salida para hacer frente a las crecientes demandas de aumento de salarios y para sobrevivir en la competencia en los mercados internacionales.

La productividad puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o bien, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico.

Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de

la capacitación y el adiestramiento.

En nuestro país existen manifestaciones de baja productividad en sectores muy dispares. En el sector moderno de la producción, pueden observarse con mucha frecuencia inversiones de capital excesivamente costosas y departamentos y servicios de apoyo poco eficientes. En el sector tradicional, las manifestaciones de baja productividad se observan sobre todo en el bajo rendimiento de la mano de obra.

En el campo de las crecientes actividades de servicio es en donde los avances en materia de productividad son más lentos y difíciles. En lo que se ha llamado las grandes pirámides, ya sean empresariales, académicas o gubernamentales, es muy fácil que existan grandes áreas de baja productividad.

Estas son cuestiones que deben preocupar a los dirigentes de empresa. No se deben reducir los esfuerzos de productividad a lo que se haga en los departamentos directamente productivos o hacia el personal obrero. Estos esfuerzos deben dirigirse también hacia los empleados, los técnicos, los ejecutivos y los funcionarios de todos los niveles.

En este propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

Podríamos definir la capacitación como la forma extraescolar

de aprendizaje, cuyo propósito es dotar al personal con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar mejor su labor.

Una primera división de la capacitación puede ser en genérica y específica:

GENERICA.- Es aquella que tiende a mejorar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y proporcionarles los conocimientos y a desarrollarles las habilidades de tipo general para que puedan realizarlo en forma más productiva.

ESPECIFICA.- Es aquella orientada a que dominen los conocimientos indispensables para su tarea concreta y para que adquieran las habilidades y destrezas necesarias para realizarla en forma más productiva.

Las posibilidades reales de mantener los precios, de subir los salarios y las utilidades y de ampliar el mercado, están fincadas en la capacidad de las empresas de aumentar de manera sistemática su productividad. Aumentar la productividad es la resultante de una mejor ejercitación de las funciones gerenciales; es una de las medidas más certeras para apreciar la eficiencia de la administración de una empresa.

Se ha hablado de la importancia que tiene la educación para la productividad y el bienestar. Se le ha considerado como un "Capital humano", como una inversión individual y socialmente productiva.

Por lo que se refiere a la influencia directa que tiene la

capacitación en el aumento de la productividad, no hay duda alguna. Sin embargo, por lo que se refiere a la influencia de la escolaridad, sobre todo a nivel obrero, para el aumento de la productividad, parece que la relación no es tan clara.

En un estudio hecho en los Estados Unidos en 1970 se recogió la evidencia sobre la relación entre educación y productividad y se llegó a la conclusión de que la educación generalmente no eleva la productividad de los trabajadores.

Pasemos ahora a la Capacitación, pero antes es necesario dejar establecido un concepto fundamental tanto para la productividad como para la capacitación y es el del valor del trabajo. El trabajo, como manifestación humana, es connatural al hombre. No debe ser tomado como una carga o como un castigo, sino como algo que, además de permitir al hombre ganarse la vida, debe contribuir a que se autorealice, a que valga más como persona. El hombre no sólo se realiza en el goce del objetivo logrado por el trabajo, sino también trabajando para lograrlo.

Ahora vamos a examinar por que la Capacitación muchas veces no es productiva o no lo es suficientemente:

- 1.- Porque no se liga necesariamente a un propósito de productividad.

- 2.- Porque se reduce solamente a lo genérico y no penetra a lo específico.

- 3.- Porque no hay una previa detección de las

necesidades de la empresa o del trabajador en relación con la capacitación que se le imparte.

4.- Porque una vez que se realiza, no se evalúa o se evalúa deficientemente.

5.- Porque suele carecer de una adecuada infraestructura administrativa y no se ve como un elemento necesario y útil para todas las actividades productivas.

6.- Porque se realiza en una forma que tiene mucho de empírica, sin objetivos precisos ni planes específicos.

7.- Porque se reduce a un papel simplemente motivacional.

8.- Porque se realiza simplemente para cumplir con las disposiciones legales.

Ahora bien, vamos a ver lo que podría hacerse en la práctica para mejorar la capacitación:

Un requisito para llevar a cabo tanto programas de aumento de productividad como de capacitación, es el que en la empresa haya un buen nivel de relaciones laborales, un clima de armonía, colaboración y diálogo. En empresas en las que exista lo que se ha llamado una relación adversaria, con las tensiones y conflictos inherentes, es casi imposible llevar a cabo dichos programas.

Otro requisito importante para el éxito de programas de productividad y capacitación es el que los trabajadores deriven de ellos un beneficio, tanto económico como social. Mucho se ha hablado

completa posible, su desarrollo humano y en muchos casos también su preparación administrativa.

En los últimos años en las empresas se han fincado muchas esperanzas en lo que se ha llamado "La participación funcional", para conseguir la cooperación de los trabajadores, para su mayor involucración en la empresa y para aumentar la productividad. La participación funcional consiste en que el trabajador tenga la oportunidad de participar y decidir lo más posible, en su trabajo propio o próximo. Y el primer paso que se considera indispensable para esta participación es la capacitación.

No hay duda que si queremos que alguien identifique sus problemas, asuma riesgos y tome decisiones, es indispensable que reciba la capacitación apropiada. La participación funcional es uno de los mejores caminos para contribuir a que los trabajadores desarrollen su iniciativa, revaloricen su trabajo, se integren a la empresa y deriven una mayor satisfacción de lo que hacen.

Mejorar la capacitación puede ser una de las muestras más tangibles y eficaces de la aportación del empresariado a una mayor productividad del país. Con ello los trabajadores harán mejor su trabajo, se producirá más, y compartiéndose los frutos de lo producido, podremos alcanzar todos ese nivel de bienestar material que es indispensable para una vida digna.

III.- PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION

3.1 DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Empezaremos por señalar cómo se determinan las necesidades de capacitación; en las organizaciones, representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. Es así, como el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar planes y programas de capacitación, es necesario conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis generalmente está basado en:

LOS INDICES DE EFICACIA DE LA ORGANIZACION.- Que se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de empresa a empresa, se incluyen por lo general los siguientes factores:

a) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.

b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.

c) Calidad de los bienes y servicios.

d) Utilización de maquinaria y equipo.

e) Costos de distribución.

f) Cantidad y costo de los desperdicios, etc.

EL ANALISIS DE LAS OPERACIONES.- En donde se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva.

A fin de poder capacitar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades mentales y físicas se precisan para su ejecución, etc.

EL ANALISIS HUMANO.- Que se realiza tomando en cuenta dos elementos:

1.- El inventario de recursos humanos que nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro. Los datos que contiene pueden ser:

a) Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.

b) Número de empleados que se necesitarán en esa categoría.

c) Edad de cada empleado.

d) Nivel de habilidad individual.

e) Nivel de conocimiento individual.

f) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.

g) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.

h) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras áreas.

i) Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la compañía.

j) Posibles sustituciones para ese puesto fuera de la compañía (cartas de reemplazo).

k) Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.

l) Tipo de capacitación requerido para un principiante.

m) Faltas de asistencia.

n) Movimientos de personal en el tiempo dado, etc.

La moral de trabajo de la organización.- Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas. Es excepcional encontrar una situación industrial en que haya coincidencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa. Con esto cabe afirmar que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, son producto de sus experiencias.

3.1.1 PROPOSITO DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El propósito es diseñar un sistema tal que nos permita detectar las necesidades reales de una empresa, para que de este modo se pueda corregir o implementar un programa para lograr la subsistencia y el desarrollo de la empresa en el presente y en el futuro.

3.1.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Existen primordialmente dos tipos de necesidades de capacitación que son:

NECESIDADES ENCUBIERTAS.- Que son las que se presentan como causa directa o indirecta de problemas de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores, etc; por esto, es necesario realizar una investigación muy minuciosa para poder determinarlas.

NECESIDADES MANIFIESTAS.- Estas necesidades se presentan cuando la empresa hizo contrataciones, hubo cambios en los puestos-ascensos o transferencias, modificación en la maquinaria que se utiliza, etc.

Para determinar cualquier tipo de necesidades, el punto de partida es definir el objetivo del area seleccionada, las metas a alcanzar y la identificación de los problemas presentes y futuros del sistema a investigar. Una vez que se ha logrado lo anterior se procederá a analizar las metas por orden de importancia, se observa cuáles se solucionan con capacitación y adiestramiento y después se harán preguntas tales como: (Quién necesita capacitación ?, (En que areas se necesita capacitación ? y (Con qué prioridad ?.

3.1.3 TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

Existe una gran variedad de técnicas que se utilizan en la detección de necesidades de capacitación, pero las más comunmente

usadas son las siguientes: ENTREVISTA, CUESTIONARIOS, PRUEBAS ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO, OBSERVACION DIRECTA, ENCUESTAS, REGISTROS DE PERSONAL, CORRILLOS, TORMENTA DE IDEAS, COMBINACION DE TECNICAS.

ENTREVISTA:

La entrevista es, en un sentido estricto, un diálogo. Es una conversación que tiene como objetivo recabar datos, opiniones, etc. Es conveniente que se lleve a cabo entre el responsable de la capacitación y el trabajador, con la finalidad de obtener información del segundo.

La entrevista se usa generalmente en las empresas de gran tamaño, en los niveles más altos, y en todos los niveles en las empresas pequeñas y medianas. Es un instrumento que empleado adecuadamente, nos puede proporcionar datos suficientes no sólo en lo referente al desempeño del trabajo, sino también respecto a la satisfacción que sienten los empleados al desarrollar su trabajo y de tener oportunidad de sugerir posibles soluciones a sus problemas.

CUESTIONARIO:

Es uno de los métodos más rápidos y económicos para determinar las necesidades de capacitación. Resulta práctico y económico si se desea investigar un área en la que muchas personas ocupan el mismo puesto. Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que uno desee, en el momento que quiera.

Los cuestionarios son usados con mayor frecuencia para obtener apreciaciones del nivel general a individual de conocimientos

y ejecuciones, así como para advertir las necesidades existentes. Los cuestionarios pueden utilizarse en cualquiera de los niveles de la empresa, ya sea directivo, asesor u operario.

PRUEBAS:

Las pruebas se pueden utilizar basándose en los conocimientos técnicos y prácticos que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador y se reportan los datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO:

Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones de grupo, procurando siempre que el jefe o supervisor del trabajo de dicho grupo esté presente. En esta reunión se discuten los problemas que se han presentado con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuere su origen, procurando determinar la causa.

En cada reunión deberá existir un secretario, que se encargará de tomar nota de las conclusiones y las dirigirá de tal manera que se recopile la máxima información, acerca de las fallas que se están teniendo en las funciones. Una vez que se discuten los problemas se analizarán las conclusiones y se jerarquiza en orden de importancia para empezar a darle solución a los problemas.

La técnica por discusión de grupo tiene como desventaja,

primeramente el costo y segundo, como está presente el jefe inmediato superior de los trabajadores reunidos se coarta la comunicación y muchos aspectos se ocultan por temor a represalias o por no entorpecer la relación formal de trabajo.

OBSERVACION DIRECTA:

Esta técnica es rápida, pues es llevada a cabo en el lugar donde se está desempeñando el trabajo, y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan, esto permite una evaluación de manera objetiva.

Esta técnica debe ser aplicada por una persona que conozca los sistemas de la empresa; que esté entrenado en la supervisión y que sepa en un momento determinado, analizar la información para poder determinar el origen de las deficiencias del trabajador. El instrumento que nos permite aplicar esta técnica es el de Inventario de habilidades.

ENCUESTAS:

Esta técnica, es utilizada principalmente para obtener información acerca de los trabajadores, saber la opinión que tienen con respecto a las políticas de la empresa y de su satisfacción con respecto al ambiente laboral, la supervisión, etc.

Las encuestas son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la empresa.

REGISTROS DE PERSONAL:

Consiste en que la empresa obtiene los datos de los archivos, sobretodo aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño que han tenido los trabajadores en su estancia en la empresa. Por ejemplo, los registros de: asistencias, experiencia, escolaridad, accidentes, participación sindical, cambios dentro de la empresa, logros sobresalientes, accidentes y/o incidentes atribuibles a descuido o falta de conocimientos, etc. Estos datos se pueden obtener individualmente, por categoría ocupacional ó globalmente.

CORRILLOS:

Esta técnica es similar a la discusión de grupo, pues su procedimiento es el mismo, sólo que a ésta se le incluyen preguntas del siguiente tipo:

(En qué áreas o aspectos necesitamos conocimientos o habilidades adicionales para trabajar más satisfactoriamente el próximo período ?

(Qué problemas más graves afectan nuestros subordinados y cuáles pueden ser resueltas con capacitación o adiestramiento ?

Se da un tiempo límite para que resuelvan la tarea señalada. El secretario de cada subgrupo anotará lo discutido y habrá un moderador que centrará la discusión en el objetivo y le dará la palabra a cada uno de los miembros. Terminando el tiempo, el grupo se reintegra y cada secretario presenta sus resultados.

TORMENTA DE IDEAS:

Esta técnica consta de varios pasos:

1.- Reunir un grupo de supervisores, ejecutivos, jefes de línea, administradores, etc. Este grupo no deberá rebasar las ocho personas.

2.- Anotar en el pizarrón o rotafolio una pregunta cualquiera del tema que se va a desarrollar.

3.- Solicitarle al grupo cualquier idea que conteste a la pregunta escrita; ninguna respuesta podrá ser criticada por los demás miembros del grupo.

4.- El trabajo deberá desarrollarse en un periodo máximo de 10 minutos.

5.- Anotar todas las ideas dadas por el grupo, sin darles grado de importancia.

6.- Se discuten las ideas anotadas, pidiendo la opinión de todos los integrantes tratando de llegar a un consenso.

7.- Se separan las ideas que apunten hacia otras áreas, como cambios en la organización, cambios de políticas, etc..

8.- Se cierra la reunión resumiendo los resultados más importantes.

Después de terminada la reunión y de tener los datos más relevantes, se analizan para darles solución a los problemas planteados en la pregunta hecha al grupo.

COMBINACION DE TECNICAS:

Las técnicas que acabamos de mencionar, pueden combinarse entre sí, dependiendo de los problemas que se tengan; para que ésto sea posible debemos tomar en cuenta los siguientes factores:

I.- Tiempo y costo disponibles para realizar la investigación.

II.- Existencia en la empresa de una buena descripción de puestos.

III.- Existencia de buenos índices de producción, personal, inventarios, control de calidad, etc..

IV.- Importancia del departamento de capacitación y adiestramiento y, disponibilidad para contar con la ayuda, asesoría, tiempo, etc., de los instructores, supervisores, trabajadores y directivos de la empresa en su caso.

V.- Ambiente o clima que vive la empresa en el momento.

Es muy importante contar con una buena descripción de puestos, pues sin esto muchas de las técnicas utilizadas para determinar las necesidades de capacitación o adiestramiento no será posible utilizarlas. Cuando no se disponga de la descripción de puestos, es necesario hacer un análisis de los mismos antes de aplicar alguna de las técnicas anteriores.

3.1.4 DETECCION DE NECESIDADES A NIVEL OPERATIVO.

Existe un procedimiento para detectar las necesidades manifiestas el cual comprende: nuevos ingresos, promociones,

transferencias, cambios de maquinaria y herramientas, cambios de procedimientos, de políticas e incrementos de estándares. Estas necesidades manifiestas, pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados:

1.- Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas con las tareas del puesto.

2.- Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.

3.- Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevos al personal como: Cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc., se enfrenta al caso más simple; pues no se exige una capacitación larga ni compleja. Se considera conveniente registrar los puestos que ocupan éstos y algunas de sus características personales para que con base en ello puedan planear la acción de capacitación necesaria.

En el caso de necesidades que involucren solamente algunas tareas del puesto, tenemos cuando se dan transferencias, cambio del contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos. Esta categoría es la más complicada en especial si se considera la siguiente pregunta: ¿Conocen suficientemente los trabajadores las tareas, los equipos y los procedimientos anteriores de modo que la comparación, en abstracto, arroje automáticamente las necesidades ?.

Si la respuesta es positiva, es correcto el supuesto; en caso contrario, además de comparar se requiere cuantificar el nivel de conocimientos de los trabajadores, para obtener con precisión las necesidades.

En situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo, ya sea por nuevo ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en el corto plazo, la determinación de necesidades es relativamente sencilla.

Por otra parte también existe un procedimiento para la detección de necesidades encubiertas. Este tipo de necesidades presentan mayor dificultad para ser determinadas, ya que están inmersas en variables; muchas veces difíciles de tipificar, como: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc..

Uno de los criterios que más ampliamente se emplean como punto de referencia para definir las necesidades, es el desempeño. El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo.

Las técnicas más usadas para la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento a nivel operativo son las siguientes:

- 1.- **OBSERVACION.**- En la que el encargado realiza un examen de determinado hecho, situación o comportamiento, en el

que esté implicado uno o varios sujetos, con el fin de medir su desempeño.

2.- RESULTADOS.- Cuando los resultados por áreas o departamentos no son los deseados, por lo que se analiza y se determina lo que está mal, es decir, si son los trabajadores, la maquinaria y/o equipo, falta de conocimientos, etc..

3.- CUESTIONARIOS.- En la que el sujeto o un grupo de ellos, responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito. Esta es la técnica utilizada una vez realizadas las anteriores y es la que determina si realmente se necesita la capacitación, quiénes la requieren y en qué aspectos.

Los cuestionarios incluyen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas; e incluyen preguntas tanto de conocimientos generales como específicas del puesto, así como preguntas de seguridad. Esas preguntas tienen un valor de acuerdo al grado de su importancia y la suma nos da la calificación del trabajador.

Las ventajas de aplicar cuestionarios a este nivel son:

- + Resultan económicos, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos.
- + Su administración es relativamente sencilla.
- + Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

3.1.5 DETECCION DE NECESIDADES A NIVEL ADMINISTRATIVO.

El procedimiento para detectar necesidades manifiestas es el siguiente:

La determinación de necesidades de capacitación constituye, posteriormente, la base para elaborar los objetivos generales del plan, que señala lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto, y específicos, que permiten definir el tipo de cursos a realizar.

Tomando en cuenta que en una organización se comprenden diversidad de puestos y funciones, a nivel administrativo se pueden detectar las siguientes necesidades:

+ NECESIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL.- Que aunque es a nivel general, detecta áreas generales que requieren capacitación y adiestramiento y en dónde es más necesaria.

+ NECESIDADES A NIVEL INDIVIDUAL.- Que son diferencias particulares que presenta un trabajador con respecto a la descripción de su puesto.

+ NECESIDADES A NIVEL OCUPACIONAL.- Son limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes presentadas por un grupo de personas, de puestos; sino iguales, similares.

Estas necesidades son manifiestas, cuando son evidentes, observables y no requieren de un estudio profundo; por ejemplo: cambios en métodos y procedimientos de trabajo, cambios de políticas, nuevo ingreso, no se cumplen los objetivos, etc..

Existen también necesidades que directamente se pueden solucionar con la capacitación; esto se refiere a problemas que

surgen por falta de conocimientos, habilidades o aptitudes para el desempeño de una función determinada y surgen del mismo trabajador, el cual se lo hace saber a su jefe inmediato para darle pronta solución.

El procedimiento para detectar necesidades encubiertas es más complejo, ya que no se puede observar a simple vista la o las necesidades, sino que se requiere investigar la causa que las origina. Estas necesidades, también llamadas ocultas, si bien son desconocidas para el analista de capacitación, son manifiestas en la mayoría de los casos por el responsable directo del área en cuestión, por ejemplo: la baja productividad en determinada área de trabajo.

Un elemento que se considera necesario, sobre todo en necesidades encubiertas, es la descripción del puesto, que sirve para comparar el desempeño deseado del empleado con su rendimiento real.

La técnica más utilizada para realizar la detección de necesidades a nivel administrativo es la entrevista. La entrevista es una conversación de persona a persona, con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información. En este caso, la entrevista es entre supervisor y subordinado y el propósito es determinar necesidades actuales o futuras que pueden o producen deficiencias en el trabajo.

Esta técnica es una de las más versátiles, ya que se puede utilizar en la detección de necesidades de capacitación prácticamente en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado.

La ventaja de realizar entrevistas, es que dan la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado pueda presentar libremente sus dudas e inquietudes.

3.2 JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

3.2.1 CONCEPTO DE JERARQUIZACION.

El estudio de la detección de necesidades se puede considerar como una fotografía instantánea en cuestión real de capacitación en una empresa. Lo importante de la detección de necesidades es el estudio que se haga de los resultados obtenidos considerando que en todos los niveles y en todos los departamentos vamos a tener personal que tenga necesidades de capacitarse o deficiencia en sus conocimientos. Considerando que los recursos materiales técnicos y humanos son limitados es necesario disponer de los recursos a lo más vital en el momento actual del estudio. Lo importante es analizar en qué departamento y a qué persona se le debe dar prioridad para capacitarlo.

3.2.2 CRITERIOS DE JERARQUIZACION.

Es necesario poner de manifiesto que para elaborar una correcta jerarquización de las necesidades de capacitación se deben tomar en cuenta dos criterios sumamente importantes como lo son: El

Debenos entender como GRADO DE AFECTACION los factores que influyen o que están afectando en una línea de proceso o de producción como los pasos o etapas intermedias que fallando una de ellas, afectan invariabilmente y adn en forma multiplicada a las

+ GRADO DE AFECTACION.

La prevención del incumplimiento con los requisitos es la principal razón que exige que hagamos una descripción minuciosa del proceso junto con informes detallados sobre el mismo. Fácilmente los requisitos internos de todo proceso.

La necesidad de establecer requisitos claros que sean comprendidos por todos es esencial. El modelo de proceso nos presenta con un instrumento cuyo uso permite determinar y comprender repudiar los requisitos internos de todo proceso.

La forma más eficaz de cuantificar la calidad es por medio del dinero que cuesta no cumplir con los requisitos. Este método es de gran valor al medir procesos, ya que permite determinar fácilmente los objetivos de toda acción correctiva, siempre y cuando, como es evidente se hayan definido y establecido requisitos con anterioridad.

+ PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS.

precio del incumplimiento de los requisitos (PIR) y el grado de afectación en el proceso continuo de producción que comprende la seguridad del personal, de la maquinaria instalada, etc; la calidad de los productos o servicios elaborados y la productividad del personal manteniéndose en la eficiencia y eficacia para el mejor logro de los objetivos.

subsiguientes y/o al resultado final.

Por ejemplo: En una línea de proceso de armado automotriz, tenemos que nuestro proceso se compone de 5 etapas que resumiremos de la siguiente manera:

- 1.- Recepción de materia prima.
- 2.- Plan y programa de producción.
- 3.- Asignación de tareas.
- 4.- Armado y ensamblado.
- 5.- Recepción y distribución.

Si desde la primera etapa en la recepción de materia prima, viene fuera de especificaciones y/o requisitos; aunque todas las demás etapas se realicen de acuerdo a los requisitos, el resultado o producto final estará fuera de especificaciones y por consiguiente un mal trabajo al inicio afectó a todas las demás etapas.

La productividad, el control de calidad, la higiene y la seguridad en el trabajo son temas que deben ser tratados permanentemente en cualquier empresa. La gran empresa y sus proveedores necesitan producir con calidad para asegurar sus mercados, para tal efecto si la empresa grande tiene claros sus compromisos de calidad y trabaja sobre sus problemas específicos, debe tratar de introducir a sus proveedores en sus programas de calidad, ya sea a través de sus propios cursos, seminarios o asesorías.

La capacitación es una herramienta muy importante para alcanzar niveles competitivos de calidad y productividad. No basta la

adquisición de maquinaria sofisticada para que se produzca adecuadamente, siempre son necesarias la intervención del trabajo humano y los conocimientos que éste pueda aportar; lo importante es que el obrero y toda la gente que intervenga en la producción esté consciente de que con la capacitación el trabajo puede elevarse, no sólo a nivel del producto, sino en la tarea diaria del trabajador, al darle opciones para hacer una labor diaria más creativa.

Ahora bien existe cierto temor por parte de los empresarios en cuanto que al capacitar personal, una vez que haya calificado, abandone la empresa. Pero la única forma de retener a la gente dentro de la empresa es dándole la oportunidad de identificarse con ella y esto sólo se logra con la capacitación, la cual puede formar un círculo de mayor conocimiento de la forma de trabajo, mayor salario o incentivos, mayor identificación con la empresa y mayor calidad y productividad; ésta es la única forma de que los trabajadores se sientan satisfechos de laborar en las empresas. De esta forma a todos los industriales de la actualidad les interesa que la capacitación aborde los problemas reales de la empresa y que se desarrolle dentro de las políticas y necesidades de ésta, que los cursos sean operativos y que no impliquen desperdicio de tiempo para la gente que va a asistir, ni desperdicio de los recursos que se van a destinar a la capacitación.

Para producir con calidad es necesario tomar en cuenta los factores que le afectan que son: El diseño, los equipos, los materiales, la programación y el desempeño. La calidad de un bien o servicio, como un espejo, refleja a quien lo produce. Si se quiere

El precio del incumplimiento con los requisitos (PIR) comprende todos los gastos incurridos por no haber hecho las cosas bien desde la primera vez: los costos directos, los gastos generales

3.3 PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS.

productividad de cualquier empresa. Mayor equipo y tiempo se está afectando directamente a la calidad de nuestros productos o servicios y al tener que disponer de seguridad del personal y del equipo afectando por consiguiente en la El grado de afectación incide principalmente en la mismas en niveles muy altos.

de una empresa, llevando así al desarrollo y enriquecimiento de las presentan al tratar de mejorar cualquiera de los dos conceptos dentro productividad van ligadas entre sí por diversas situaciones que se Todo esto arroja como conclusión que la calidad y la necesaria (capacitación) para un buen desempeño?

interés por hacer bien su trabajo, pero no tengan la calificación programación y lo que es más importante, que los trabajadores tengan contabilidad establecidos en los diseños, si no existe una buena herramientas y maquinarias cumplan con los requisitos de precisión y materiales son defectuosos o de calidad inferior, o que los equipos, De qué sirve, por ejemplo, tener un buen diseño si los mayores esfuerzos para elevar la productividad de las empresas.

se puede lograr con mejoras en la calidad, la cual implica hacer ser competitivo con los productos y servicios que se fabrican, sólo

canalización de los esfuerzos hacia determinados problemas concretos.
áreas prioritarias, al proporcionarnos el fundamento para la
incumplimiento es que permite asignar las acciones correctivas a
La ventaja más significativa del precio del

3.- Identificar las actividades por mejorar:

la primera vez.
del mejoramiento en la calidad y las ventajas de hacerlo bien desde
medida y demuestra, en términos fáciles de comprender, los efectos
una medida eficaz. El precio del incumplimiento proporciona tal
llevando a cabo el proceso de mejorar la calidad, si no se cuenta con
Es imposible determinar con que efectividad se está

2.- Medir la mejora:

que la dirección comprende, y que la estimulan a actuar.
incumplimiento plantea la necesidad de mejorar la calidad en términos
entender, o sea, en término de valor monetario. El precio del
atención a las cosas cuando se expresan en un lenguaje fácil de
calidad es de importancia fundamental, puesto que la dirección presta
El asignar un valor específico al mejoramiento en la

1.- Llamar la atención de la dirección:

F I N E S :

mediante el mejoramiento sistemático en la calidad.
optan por pagar al no prevenir los defectos. Este se puede eliminar
y la merma de los beneficios, es decir, el precio que las empresas

Utilizando el precio del incumplimiento con los requisitos, se puede evaluar en forma lógica la importancia de las acciones correctivas en un área determinada, empleando como base el costo. Hay que señalar, igualmente, que éste sólo se puede calcular en aquella área donde se incurren gastos.

3.3.1 ANALISIS DE RESULTADOS POR SECCION PRODUCTIVA

Para obtener un precio de incumplimiento por sección productiva es necesario un análisis detallado para identificar los conceptos que fallaron o que no cumplieron los requisitos al 100 % , para que una vez identificados se analicen y se tomen las medidas inicialmente correctivas que en los subsiguientes procesos tendrán la característica de preventivas y así aplicarla a lo que requiere cada concepto. Para ilustrar esto se ejemplifica con el siguiente caso:

3.3.2 EJERCICIO PRACTICO

Grupo a capacitar de 6 personas para operador de generadores de vapor:

REQUISITOS

	SI	NO
1o.- Cumplir al 100% con el programa de temario de capacitación.	X	
2o.- Cumplimiento al 100% de Instructores.		X
3o.- Aprobar las auditorias parciales durante		

el programa de capacitación.		75%
4o.- Cumplir al 100 % con el programa de ejercicios prácticos.	X	
5o.- 24 días hábiles de 8 hrs. de práctica.		80%
6o.- Examen de secretaria del trabajo de habilitación como fogonero.		X
7o.- Tramitación de licencia de fogonero.		X

Este curso de capacitación se realizó en 75 días laborables requiriendo para ello el pago de 6 suplentes como tiempo extra durante estos 75 días. El temario se cumplió al 100 % pero fué necesario recurrir a instructores suplentes lo que propició la improvisación de algunos temas y por consiguiente el que al final de todo el programa estos 6 operadores reprobaran el examen de habilitación de la Secretaría del Trabajo.

Su precio del incumplimiento;

+ Sueldo de 6 operadores	6'750,000.00
15,000 x 6 x 75 días	
+ Sueldo de 6 suplentes con tiempo extra	33'750,000.00
+ Sueldo de Instructor 8 hrs. diarias	3'750,000.00
50,000 x 75	
+ Material y equipo didáctico	<u>1'000,000.00</u>
TOTAL	\$ 45'250,000.00

Este es el costo de incumplimiento en la sección de capacitación.

3.4 SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR

3.4.1 EN FUNCION AL ANALISIS DE RESULTADOS POR SECCION PRODUCTIVA

Una vez que se ha hecho el análisis de resultados por sección productiva es necesario determinar cuál es el personal que va a necesitar capacitación por no contar con los conocimientos suficientes o por hacer su trabajo con deficiencia, provocando que los productos o servicios que se elaboran salgan con malas especificaciones y por tanto con mala calidad. De esta manera se logrará que las cosas se hagan bien desde la primera vez propiciando la productividad del personal y de la misma empresa.

3.4.2 EN FUNCION AL GRADO DE AFECTACION

Como se vió anteriormente, el grado de afectación incide principalmente en la seguridad del personal y del equipo afectando la calidad y la productividad, entonces para que se pueda seleccionar al personal que se debe capacitar en determinada area u operación de trabajo, es indispensable que antes se haya hecho un buen estudio de como afectan algunas situaciones anormales en un proceso productivo y que los trabajadores o empleados no cuenten con los suficientes conocimientos técnicos y/o teóricos de su puesto.

3.5 SELECCION DEL TEMARIO

3.5.1 TEMARIOS PARA CAPACITACION EN DIFERENTES NIVELES

- Relaciones Humanas en la conducción de grupos de trabajo.
- Relaciones Humanas para jefes y supervisores
- Compras Técnicas.

NIVEL JEFATURA:

- Manejo de Agenda personal.
- Actualización laboral.
- Determinación de Necesidades de Capacitación.
- productividad administrativa.
- Desarrollo organizacional en la aplicación de la
- Desarrollo y organización de las compras.
- Desarrollo Gerencial I, II y III.
- Técnica de Ventas I y II.
- Administración por objetivos.
- Desarrollo de habilidades directivas.
- Administración del tiempo.
- Administración básica para la pequeña y mediana empresa.

NIVEL DIRECTIVO (GERENCIAL) I:

Una vez que se ha elaborado un estudio minucioso de la
 detección y jerarquización de las necesidades de capacitación, se ha
 hecho un cálculo aproximado del incumplimiento con los requisitos y
 con esto se ha seleccionado el personal a capacitar, es de suma
 importancia comenzar a elaborar los temas que se llevarán para el
 seguimiento de los cursos de capacitación y que a continuación
 daremos como una guía:

- La microenseñanza en Ventas.
- La función de las Compras.
- Organización en Ventas.
- Higiene y Seguridad Industrial.
- Administración del tiempo.
- Actualización en el area de Relaciones Industriales.
- Desarrollo y Organización de las compras.
- Formación en productividad para jefes y supervisores.
 - Desarrollo organizacional en la aplicación de la productividad administrativa.
- Determinación de necesidades de capacitación.
- Negociación y técnica de las compras.

NIVEL DE PUESTOS INTERMEDIOS:

- Desarrollo ejecutivo para secretarias.
- Archivonomía práctica y manejo de correspondencia.
- Cómo lograr ser una secretaria eficiente.
- Contabilidad Básica I, II y III.
- Contabilidad de Costos.
- Teoría y Técnica de la recepción.
- Organización del departamento de cobranza.
- Administración de almacenes.
- Control y manejo de inventarios.
- Formación y desarrollo para vendedores profesionales.

NIVEL DE SUPERVISORES:

- Formación en productividad para supervisores y jefes intermedios.

- Formación de círculos de calidad para mejorar la productividad.

- Principios de supervisión y comportamiento humano.
- Formación de supervisores.
- Técnicas de supervisión.
- Organización del departamento de control de calidad.

NIVEL OPERATIVO:

- Electricidad básica industrial.
- Formación y desarrollo para operadores de montacarga.
- Formación y desarrollo para operadores de calderas I, II y III.
- Mantenimiento industrial.
- Principios básicos de electrónica.

NIVEL GENERAL:

- Formación de instructores internos.
- Taller de convivencia humana.
- Integración de equipos de trabajo.
- Relaciones humanas.
- Motivación y superación personal.
- Autoestima, clave del éxito personal.
- Manejo de conflictos.
- Planeación de vida y trabajo.

- Análisis transaccional.
- La Psicología aplicada a la supervisión en el trabajo.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Administración del tiempo.

3.6 SELECCION DE INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

Como en todas las funciones de una empresa administrar la capacitación requiere de personas técnicamente preparadas, así como de instructores que impartan los cursos establecidos en el plan de trabajo y logren los objetivos terminales y específicos de cada uno de ellos.

En empresas medianas y grandes se requiere de todo un equipo integrado que cubran puestos tales como: analistas, coordinadores, instructores (habilitados y especializados), auxiliares, secretarias, etc.. Dependiendo de la magnitud de la empresa, la amplitud y el alcance del plan, el número de personas que integren el departamento de capacitación dependerá no solamente de la amplitud y complejidad tecnológica de la empresa, sino también del grado de madurez que alcance el sistema de capacitación que se administra.

Si consideramos a la capacitación como la específica enseñanza para la específica necesidad, entonces la dirección de los esfuerzos destinados a ésta tarea deberá enfocarse a la solución, reducción o satisfacción de necesidades concretas, de otra manera no se justificarían los recursos destinados a esta función.

La capacitación no es transmisión de conceptos y conocimientos generales, el buen entrenamiento, sobre todo el que se dirige a la operación es la transmisión de fórmulas de cómo hacer correctamente una operación, con la tecnología, el equipo y los secretos o maneras propias de cada empresa en particular.

Se ha hablado mucho de las ventajas y desventajas de la capacitación realizada por agentes externos o dentro de la empresa. No hay duda que la capacitación externa es la indicada para las empresas que no pueden costear una capacitación interna o para temas muy especializados que sólo instructores externos pueden impartir, pero tiene el inconveniente que muchas veces es excesivamente costosa, poco realista y su seguimiento se dificulta o no se dá.

En el ejemplo anterior no se puede lograr con recursos externos, no tanto por su costo, sino porque la forma concreta de efectuar el trabajo en todas las áreas y niveles en su detalle, generalmente sólo lo pueden transmitir los técnicos más calificados de cada área en particular.

La capacitación interna tiene la ventaja que puede ser más adecuada a las necesidades de la empresa y que establece una valiosa relación entre subordinado y jefe, cuando éste último es el instructor o participa en la capacitación. Sin embargo, tiene la desventaja de que a veces carece de métodos didácticos adecuados y que no despierta tanto interés como la externa.

La preparación de instructores internos, significa quizá el punto fundamental para lograr dos cosas; adoptar y conducir el entrenamiento a necesidades específicas y optimizar los recursos,

empleando para éste fin a las personas que más conocimientos y experiencias poseen, así como de la tecnología de la empresa.

Aunque la capacitación se realice en gran medida con recursos propios, siempre se requerirá de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos, de programas generales y agentes auxiliares.

Una cuestión muy debatida en la capacitación ha sido la de si deben utilizarse instructores internos o externos. Desde luego que la capacitación externa tiene su papel, pero a nuestro parecer la capacitación interna es la que tiene mayores posibilidades de éxito. Y no tanto la que se imparte por instructores internos especializados, sino la que se realiza por el jefe directo o por trabajadores habilitados, ya sea de tiempo parcial o de tiempo completo.

El ideal en materia de capacitación es que el jefe directo sea el que la imparta, que él sea el maestro de sus subordinados. Y si en los cursos formales esto no es posible, al menos debe participar de algún modo en ellos. Al hacerlo, además de crear una relación personal con sus subordinados, que casi siempre es altamente motivadora, puede aportar su experiencia, su conocimiento y dominio del trabajo. Una buena alternativa es encomendar la tarea de capacitación a trabajadores antiguos y experimentados, pero es indispensable que reciban instrucción para el análisis de los procesos de su propio trabajo y de técnicas de enseñanza y adiestramiento.

En el caso de que los cursos de capacitación sean

IV.- COMPROMISO DE LOS INSTRUCTORES Y PARTICIPACION

SINDICATO-EMPRESA.

Una vez elaborado y revisado el temario de capacitación se realizará una junta de compromiso de capacitación en la cual deben de participar:

- + El jefe del área
- + Los instructores seleccionados
- + El Presidente o Secretario de la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento. (Representante Sindical, Representante administrativo).

Esta junta tendrá por objeto el dar a conocer los objetivos del curso, los objetivos de cada tema, el contenido del curso, las fechas y horarios, los requisitos del curso y las políticas que regirán el mismo curso.

4.1 REVISION DEL TEMARIO

Este punto se refiere a que los instructores deben revisar y analizar el temario y se comprometan con el objetivo específico y todos los puntos que comprende su temario para que cuando se den a conocer los programas de capacitación estos ya estén seguros en toda su temática o se le hagan los cambios necesarios de acuerdo a las ideas u opiniones que se elaboren en la junta que anteriormente mencionamos.

4.2 TAREAS DEL INSTRUCTOR

Las tareas del instructor, de acuerdo con el proceso de aprendizaje, son las siguientes:

1.- ESTIMULAR LA MOTIVACION.

La motivación es el impulso que nace de una necesidad, y que conduce a la persona a lograr el objetivo. Para aprender, el participante necesita estar motivado. Para estimular la participación de los participantes el instructor:

- + Enfocará la atención de los participantes hacia los objetivos.

- + Relacionará las necesidades y experiencias personales y de trabajo de los participantes, con los objetivos del curso.

- + Estimulará el deseo de realizar las actividades para lograr los objetivos.

2.- COMUNICAR A LOS PARTICIPANTES LO QUE VAN A APRENDER Y RELACIONARLO CON SUS EXPERIENCIAS.

Cuando el participante conoce el objetivo de la instrucción, comprende el interés que tiene para él el propósito de la misma y se sitúa de acuerdo con sus experiencias personales.

El instructor debe comunicar claramente cuál es el objetivo de la instrucción y cuáles son las actividades que el participante aprenderá a realizar.

3.- PROPORCIONAR LA INFORMACION, LAS ACTIVIDADES, LOS EJEMPLOS Y LOS EJERCICIOS QUE PERMITAN EL APRENDIZAJE.

Está comprobado que sólo se aprende con la propia experiencia. Es indispensable que el participante obtenga toda la información y los ejemplos que le permitan realizar todas las actividades para lograr los objetivos.

El instructor necesita graduar lo que enseña, empezando con los aspectos más fáciles y aumentando la dificultad progresivamente para que los participantes puedan avanzar sin problemas.

El instructor debe vigilar que las actividades que realice el participante durante el aprendizaje sean exactamente las necesarias para lograr los objetivos.

4.- RESUMIR PERIODICAMENTE LO QUE SE VA APRENDIENDO.

Esta actividad es indispensable, ya que cada aspecto que se aprende tiene significado sólo cuando se relaciona con los anteriores. Los resúmenes parciales permiten concretar lo que se ha aprendido y organizarlo, corregir los errores, afirmar lo aprendido y sostener la motivación.

5.- COMPROBAR Y CORREGIR LO QUE SE APRENDE.

Es indispensable que el instructor informe al participante si aprende correctamente, para que pueda corregir errores. Este debe tomar en cuenta al realizar las tareas anteriores, que durante el aprendizaje intervienen varios factores

V.- MODELO DE PROCESO

El modelo de proceso ANEXO indica cómo la índole de los insumos y los resultados puede variar con cada proceso que se estudie. Si se analiza el desarrollo de un proceso de capacitación en "X" puesto, entonces los insumos y los resultados serán relativamente amplios. Los insumos provendrán de instructores externos, instructores internos, personal con deficiencias de capacitación dentro de la empresa y de la Dirección general; los resultados se destinan a la empresa, al departamento o área que representan los capacitandos y a otras áreas internas de la empresa.

Para poder analizar un proceso primero hay que identificarlo con claridad y definirlo claramente ya que al variar el alcance del proceso, también varían los insumos y los resultados.

Después de definir el proceso hace falta determinar los resultados que éste ha de tener y cuáles habrán de ser los destinatarios. Luego es necesario determinar los requisitos que definen y caracterizan cada proceso de capacitación.

5.1 PROCESO DE CAPACITACION

5.1.1 METODOLOGIA

Es un análisis detallado de los 6 conceptos básicos en los que se compone un proceso, analizando de cada uno sus requisitos y medidas preventivas para asegurar que el resultado sea el esperado.

El único sistema que permite lograr que se lleve a cabo de una manera satisfactoria el Proceso de Capacitación es la Prevención, es decir eliminar las posibilidades de error y, por consiguiente, la adopción de las medidas necesarias para su eliminación, antes de que se produzca el problema.

La prevención supone estudio, planificación y análisis de los procesos para poder determinar dónde se hallan las posibilidades de error y actuar entonces de manera que los errores no vuelvan a ocurrir. Un sistema de prevención implica hacerlo todo bien desde el primer momento.

La prevención significa precisar las necesidades de capacitación, establecer requisitos formales y después actuar conforme a tales requisitos en forma constante.

En cada punto del sistema están implementadas acciones de monitoreo e inspección para detectar las desviaciones y prevenir el resultado final.

5.1.2 NORMAS DE CUMPLIMIENTO

Para explicar este término partiremos del concepto convencional que significaría:

- a) Qué porcentaje de aceptación es permitido.
- b) Qué índice de eficiencia de capacitación sería bueno.
- c) Qué porcentaje de reprobados o aprobados es aceptable.
- d) Qué porcentaje de incumplimiento de instructores y programas es permitido.

El concepto moderno de Normas de Cumplimiento y al que se refiere este sistema en particular es 100 % de cumplimiento. Para lo cual el sistema está diseñado de auditorías parciales a lo largo del proceso, por medio de las cuales se identificarán las desviaciones, se pondrán medidas correctivas y se asegurará que el 100 % del personal que concluya su proceso de capacitación, esté habilitado para desempeñar bien la función en la que se le capacitó.

Este sistema contempla que si una persona que inició su proceso de capacitación fué mal seleccionada, se separe del mismo; lo que significa que no forzosamente todos los que iniciaron su proceso de capacitación lo concluirán, pero los que lo concluyan estarán habilitados.

Mediante el uso de objetivos, metas y otras evaluaciones tradicionales, la Norma de Cumplimiento permite determinar si el proceso alcanza bien o mal el resultado esperado.

5.1.3 INSUMOS TRANSFORMABLES

Estos son la Materia Prima de nuestro Modelo de Proceso que en este caso es el Personal a Capacitarse el cual se someterá a nuestro sistema de capacitación y por medio de la aplicación correcta de la Metodología, Normas de Cumplimiento, del Equipo y del Personal de apoyo (instructores y administrador), se modificará o transformará nuestra materia prima (alumnos) y se obtendrá como resultado personal habilitado.

5.1.4 PERSONAL Y CAPACITACION

Entenderemos en este concepto todo el personal de apoyo que interviene en nuestro proceso y sistema de capacitación como son: Instructores, jefe de area, supervisores, gerente, comité sindical, jefe y/o coordinador de capacitación y todo aquel personal que intervenga directa o indirectamente en nuestro proceso y sistema de capacitación.

5.1.5 EQUIPO Y MAQUINARIA

Es el material didáctico, equipo didáctico, que se empleará durante el proceso de capacitación, llámese pizarrón, rotafolio, retroproyector, computadoras, etc.

5.1.6 RESULTADOS

Este concepto es el cumplimiento de los objetivos y/o requisitos que se fijaron desde el inicio de nuestro proceso de capacitación y los cuales nos servirán de referencia para medir o comparar los resultados finales.

VI.- COMO ELABORAR FISICAMENTE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

6.1 ELABORACION DEL PROGRAMA Y TEMARIO

6.1.1 OBJETIVO GENERAL

Concientizar al personal del beneficio que lleva consigo el tomar cursos de capacitación y el esfuerzo que la empresa hace en capacitar y desarrollar a todo su personal de una manera conjunta para lograr niveles máximos de productividad y eficiencia.

6.1.2 FORMATO (ANEXO)

6.2 REVISION DEL PROGRAMA POR EL JEFE DE AREA E INSTRUCTORES

Una vez que se elaboró físicamente el programa de capacitación y el temario, es necesario que el jefe de área e instructores hagan una revisión del mismo para llevar un mejor control y lograr que los cursos tengan un seguimiento.

6.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos que se persiguen al hacer que el jefe de área e instructores hagan una revisión detallada del programa de capacitación son los siguientes:

- Que lo conozcan;
- Si es necesario, que lo corrijan;
- Que se comprometan con él;

- Y que sirva de antecedente o resguardo ante cualquier incumplimiento.

6.3 DIFUSION DE PROGRAMAS A PARTICIPANTES E INSTRUCTORES

Es de suma importancia que cuando los programas ya estén revisados y autorizados se den a conocer a todos los participantes y a los instructores; esto debe hacerse 5 días hábiles anteriores al inicio del curso de capacitación, con el fin de que los jefes de área tomen medidas en cuanto a los trabajadores suplentes que cubrirán los puestos. Esta difusión se hará en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

6.4 INICIO DE LA CAPACITACION TEORICA

6.4.1 APERTURA

Al iniciar un curso de capacitación es recomendable que la apertura la haga la mas alta autoridad de la empresa, con el fin de que las personas que tomarán los cursos vean que hay interés por parte de la gerencia en cuanto al seguimiento y cumplimiento de los requisitos de programas específicos de capacitación.

6.4.2 AUDITORIAS A LOS REQUISITOS DEL PROGRAMA

OBJETIVO:

Identificar las desviaciones o incumplimientos de los requisitos fijados en el programa de capacitación, con la finalidad de aplicar las medidas correctivas que requiera cada desviación o cada

incumplimiento y así asegurar que al finalizar nuestro programa los resultados que se obtengan sean los esperados.

EJEMPLO # 1:

Si un instructor no cumplió al 100 % con su programa y no concluyó su tema se debe programar una sesión extra fuera de horario de programa para reponer y/o concluir su tema.

EJEMPLO # 2:

En un tema en particular se detecta que todos los participantes no entendieron o aprobaron el tema. Se revisará con el instructor su temario, técnica de instrucción y/o metodología, se corregirá la deficiencia y se programará una sesión extra de reposición.

6.4.3 EVALUACION TEORICA.

Consiste en un examen de los principales conceptos teórico-técnicos que son básicos o fundamentales del curso en específico.

Se solicita a cada instructor una lista de 10 preguntas fundamentales de su tema. Es recomendable que en ésta evaluación se fije una calificación alta, como mínima aprobatoria (8).

6.5 CAPACITACION PRACTICA

Los principales autores en el estudio de la Ergonomía (la relación óptima máquina-hombre) mencionan que el ser humano necesita desarrollar sus habilidades manuales o técnico-manuales en relación

directa e inmediata con la adquisición del concepto teórico-técnico. Por consiguiente es necesario que la Capacitación Práctica siga el mismo orden o relación del programa de capacitación teórica y sea inmediatamente después de finalizado el concepto teórico y reafirmada en un periodo prolongado al finalizar el programa teórico.

El objetivo principal de la capacitación práctica es desarrollar las destrezas en las operaciones manuales en base a los conceptos teóricos que se adquirieron.

6.5.1 AUDITORIA DE LA CAPACITACION PRACTICA

Al igual que se mencionó en la auditoría a la capacitación teórica, se deben detectar las desviaciones o incumplimientos de los requisitos del programa de capacitación para aplicar las medidas correctivas en determinados problemas y asegurar que los resultados sean los esperados al terminar la capacitación práctica y más aún el programa de capacitación.

6.5.2 EVALUACION PRACTICA

Consiste en realizar un examen de las principales operaciones técnico-prácticas que son fundamentales del curso en específico.

Se solicitará a cada instructor que haga una lista de 10 preguntas sobre el tema, las cuales se aplicarán y se calificarán debiendo obtener lo capacitandos una calificación mínima aprobatoria de 8.

6.6 CARNET DE COBERTURAS

Es un expediente o historial personal en el cual se van anotando todas las funciones que debe atender o desarrollar la persona a la que se le dará el seguimiento. Se deben registrar como observaciones y se evaluará el resultado de cada una.

A nivel operativo el trabajador deberá cubrir un mínimo de 30 días hábiles para poder recibir su carnet de coberturas y estar habilitado en el puesto que ocupó, por lo que a la existencia de una vacante éste podrá tener prioridad y la ocupará de inmediato.

A nivel administrativo el empleado deberá cubrir como mínimo de 90 a 150 días hábiles en el puesto.

6.6.1 EVALUACION DE COBERTURAS

Una vez que se ha terminado el período de prueba del trabajador o empleado es necesario realizar una evaluación del trabajo desempeñado. Si la evaluación fué satisfactoria se les elaborará o registrará su capacitación en la Constancia de Habilidades con la cuál se le tomará en cuenta a la existencia de una vacante dentro de la empresa.

C O N C L U S I O N

En la actualidad, gran parte de las empresas están madurando y se pone de manifiesto a la Capacitación como un concepto importante dentro de ellas. Años atrás, la Capacitación solo era vista como un mero requisito legal el cual habría que cubrir, y por lo tanto, no se le daba la importancia necesaria ya que se presentaba como una oferta y no como una demanda.

El concepto oferta se daba por la verdadera ignorancia por parte de los empresarios de los beneficios que trae la capacitación al aumentar la eficiencia, la seguridad, la calidad y la productividad de las personas, la maquinaria y equipo, y hasta de la misma empresa.

En estos momentos la Capacitación esta atrayendo a todos los empresarios y ya no se le toma sólo como un requisito legal sino que están tratando de que su personal se desarrolle y sea creativo mediante la implementación de cursos de capacitación en diferentes temas con los que se beneficiarán a corto plazo.

La Administración de la capacitación en las empresas es un concepto diferente para tratar de cambiar e innovar los métodos de capacitación existentes y convencer a los empresarios de que la capacitación trae consigo más beneficios que perjuicios y no basta con cubrir los requisitos legales, sino también, se debe ver como afecta a la empresa el incumplimiento de los requisitos en la producción de bienes y servicios.

Nuestro trabajo Profesional proporciona un panorama muy amplio en cuanto a la Detección y jerarquización de necesidades, selección de personal a capacitar, selección de instructores y temarios, y un bosquejo general de como elaborar físicamente programas de capacitación.

Por último, el tener cubiertos todos los requisitos de capacitación nos llevará a lograr empresas más productivas, con personal altamente calificado y a desarrollar en el futuro nuevas técnicas de capacitación y adiestramiento.

P R O P U E S T A S

La capacitación es un concepto de suma importancia en una organización o empresa, ya que trata del principal activo de la misma, que es la gente; en base a la capacidad y desarrollo del personal que conforma una empresa igual de grande y multiplicada será su capacidad y alcance .

Por lo que nos permitimos exhortar por medio de éste trabajo a todos los directivos de las organizaciones y empresas, a que desarrollen el más ambicioso y completo programa de capacitación y desarrollo de todo su personal; ya que como ya dijimos los resultados se multiplicarán en beneficio de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

- + ¿ QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD ?
LA MODALIDAD JAPONESA
KAORU ISHIKAWA
EDITORIAL NORMA
COLOMBIA, 1988
- + ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS G.
EDITORIAL TRILLAS
MEXICO, 1987
- + LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- + FORMATOS SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
- + OPTIMIZACION DE LA PRODUCTIVIDAD
RICARDO RDGUEZ G.
EDITORIAL TRILLAS
- + PANEL DE PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL
I N D H U C E
- + CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL
ALFONSO SILICEO
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO, 1985
- + MEMORIAS DEL FORO EMPRESARIAL DE CAPACITACION
C O P A R M E X

A N E X O S

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

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

No. ENTRADA 1436	NO LLENAR
---------------------	-----------

I. - DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZON SOCIAL LITOGRAFIA MAGNO GRAF, S.A. DE C.V.		R.F.C. LMG 710924 RL 7		NO LLENAR	REG I M S S E06 24232 10
CALLE "E"	No. EXT. 6	No. INT.	COLONIA PARQUE INDUS. PUEBLA 2000	POBLACION PUEBLA	CODIGO POSTAL 72270
MPIO. O DELEGACION POLITICA PUEBLA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA PUEBLA		NO LLENAR	TELEFONO(S) 35 56 99
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA LITOGRAFIA, IMPRENTA Y ENCUADERNACION.					NO LLENAR

II. - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">113</div>	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 30px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 30px;">113</div>	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30%; height: 30px; line-height: 30px;">113</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30%; height: 30px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30%; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td>INDIVIDUAL</td> <td>COLECTIVO</td> <td>LEY</td> </tr> </table>	113			INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY
113								
INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY						

III. - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No REGISTRO
CALLE	No. EXT.	No. INT.	COLONIA	CODIGO POSTAL
POBLACION		MPIO. O DELEGACION POLITICA		NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)	

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

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
FIGUEROA CASTRO HUMBERTO	FICH 600325	
ORTIZ CENTURION MARCO ANTONIO	OICM 650114	
CUATEPITZI CARRILLO RICARDO	CUCR 660510	
FLORES LOPEZ MIGUEL ANGEL	FOLM 540617	
GUZMAN SANCHEZ DOMINGO	GUSD 620218	

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA
CADENA GARCIA HELADIO	CAGH 460131	
CASAS HERNANDEZ JOSE LUIS	CAHL 531118	
PEREZ MONROY ALBERTO	PEMA 520408	
DIAZ JOSE LUIS	DIJL 500204	
FIGUEROA CASTRO J. CARLOS	FICC 581111	

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA 01 MES 08 AÑO 1989
 DURACION EN EL CARGO 1 AÑO (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL 1 Y DOMICILIOS

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

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

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES	POR LA EMPRESA
<p>_____ NOMBRE Y FIRMA FIGUEROA CASTRO HUMBERTO DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION</p>	<p>_____ NOMBRE Y FIRMA ILDEFONSO ALBERT BLAZQUEZ DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL</p>
	<p>LUGAR Y FECHA <u>PUEBLA, PUE. A 1º AGOSTO DE 1989</u></p>

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

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**I - NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA**

LITOGRAFIA MAGNO GRAF, S.A. DE C.V.

II - DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE "E"	No. EXT. 6	No. INT.	COLONIA PARQUE INDUSTRIAL PUEBLA 2000
POBLACION PUEBLA	C. P. 72270	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA PUEBLA	NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA PUEBLA	NO LLENAR	TELEFONO (S) 35 56 99	

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

LIM 710924 01

No. DE OFICIO DE REGISTRO

LIM 710924 01

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

LIM 710924 02

NO LLENAR

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

III - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA**DATOS ANTERIORES****D DATOS ACTUALES**

NOMBRE	R F C
FIGUEROA CASTRO HUMBERTO	FICH 600325
ORTIZ CENTURION MARCO ANTONIO	OICM 650114
CUATEPITZI CARRILLO RICARDO	CUCR 660510
FLORES LOPEZ MIGUEL ANGEL	FOLM 540617
GUZMAN SANCHEZ DOMINGO	GUSD 620218

NOMBRE	R F C	FIRMA
FIGUEROA CASTRO HUMBERTO	FICH 600325	
RAMIREZ PAPALOTZI J. TRINIDAD	RAPT 640220	
CUATEPITZI CARRILLO RICARDO	CUCR 660510	
FLORES LOPEZ MIGUEL ANGEL	FOLM 540617	
CALDERON MORALES LUIS	CAML 570418	

IV - ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA**DATOS ANTERIORES****DATOS ACTUALES**

NOMBRE	R F C
CADENA GARCIA HELADIO	CAGH 460131
CASAS HERNANDEZ J. LUIS	CAHL 531118
PEREZ MONROY ALBERTO	PEMA 520408
DIAZ JOSE LUIS	DIJL 500204
FIGUEROA CASTRO J. CARLOS	FICC 581111

NOMBRE	R F C	FIRMA
CADENA GARCIA HELADIO	CAGH 460131	
HERNANDEZ PEREZ ALBERTO	HEPA 531118	
PEREZ MONROY ALBERTO	PEMA 520408	
DIAZ JOSE LUIS	DIJL 500204	
HERNANDEZ HERNANDEZ CLAUDIO	HEHC 690215	

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

VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C.		
IMSS		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBIO HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANVERSO)
GIRO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
No. DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
No. DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

VII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGALO EL ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

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

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
 LMG 710924 RL-7

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS
 E06 24232 10

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: LITOGRAFIA MAGNO GRAF, S.A. DE C.V.			
CALLE "E"	Nº EXT. 6	Nº INT.	TELEFONO 35-56-99
COLONIA PARQUE INDUSTRIAL PUEBLA 2000	POBLACION PUEBLA	C. P. 72270	
MUNICIPIO PUEBLA	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA PUEBLA	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA LITOGRAFIA, IMPRENTA Y ENCUADERNACION			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>		FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY ____/____/____ DIA MES AÑO	Nº. TOTAL DE TRABAJADORES 113 HOMBRES 45 MUJERES 68

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	_____	* Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL 0,1 0,8 8,9 AL 0,1 0,8 9,0 DIA MES AÑO DIA MES AÑO	PROGRAMAS ESPECIFICOS 15 PROGRAMAS GENERALES 7
		Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:
		ALFABETIZACION 10 PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA ILDEFONSO ALPERT BLAZQUEZ NOMBRE FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRMO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA FIGUEROA CASTRO HUMBERTO NOMBRE FIRMA
---	--

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

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

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

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 1ª ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 2ª ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 3ª ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA 4ª ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		08	89	09	89	10	89	11	89	12	89	01	90	02	90	03	90
DIRECCION GENERAL	3		2				1										
DIRECCION ADMINISTRATIVA	3		2				1										
DIRECCION DE PRODUCCION	5		3				2										
CONTABILIDAD	4						3				1						
RECURSOS HUMANOS	2						1				1						
CHOFERES	4						1				3						
AYUDANTES DE CHOFER	8						4				4						
FOTOLITO	7						3				4						
ROTATIVA	12						6				6						
CUATRO COLORES	4		2								2						
FRENTE Y VUELTA	4		3								1						
GUILLOTINAS	5		3								2						
PAQUEROS	4		1								3						
DOBLADORAS	8		4								4						
COSEDORAS	7		3								4						
EMPAREJADORAS	4		2								2						
EMPACADORAS	29		15								14						

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

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
DIRECCION GENERAL	DIRECTIVO	1 ADMINISTRACION BASICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES	ADMINISTRACION GENERAL	
CONTABILIDAD	GERENCIAL	2 TECNICA DE VENTAS 3 ADMINISTRACION DEL TIEMPO 4 CONTABILIDAD PARA-AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA	EXPANCIÓN DE MERCADOS LOGRAR MÁXIMA EFICIENCIA MEJOR CONTROL DE-OPERACIONES CONTABLES	CONTROL Y MANEJO DE INVENTARIOS. CONTABILIDAD DE COSTOS	
PRENSISTA	OPERATIVO	5 ELECTRICIDAD BASICA INDUSTRIAL	VIGILAR EL MEJOR-FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINA PARA -OBTENER BUENOS RESULTADOS	ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CO -BRANZA. PRINCIPIOS BASICOS-DE ELECTRONICA MANTENIMIENTO INDUSTRIAL COMPONENTES ESPECIALES Y ELECTRONICA -DIGITAL.	

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

LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		PROGRAMAS ESPECIFICOS							PROGRAMAS GENERALES	
		INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA				No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
SIGA EL ORDEN APDO. IV	DURACION	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.				
No.	TOTAL DE HORAS									
1	20	FIGUEROA CASTRO HUMBERTO	FICH 600325	DIRECTOR						
2	23	ORTIZ CENTURION MARCO ANTONIO	OICM 650114	PRENSISTA						
3	28	CUATEPITZI CARRILLO RICARDO	CUCR 660510	PRENSISTA						
4	30				FLORES LOPEZ MIGUEL - ANGEL	FOLM 5503325				
5	35				CADENA GARCIA HELADIO	CAGH 4502213				

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

RFC DE LA EMPRESA O PATRON
 LMG 710924 RL 7

I. - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON				LITOGRAFIA MAGNO GRAF, .S.A DE C.V.			
CALLE	"E"	No. EXT.	6	No. INT.		TELEFONO	35 56 99
COLONIA	PARQUE INDUSTRIAL PUEBLA 2000		POBLACION	PUEBLA		C.P.	72270
MUNICIPIO	PUEBLA	NO SE LLENE	ENTIDAD FEDERATIVA	PUEBLA		NO SE LLENE	
No DE REGISTRO DEL PLAN				705294			
No. DEL OFICIO DE REGISTRO				LIM 710924 01			

II. - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1.- RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III. - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DE LO LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
ILDEFONSO ALBERT BLAZQUEZ	FIGUEROA CASTRO HUMBERTO
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas)

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FECHA EN QUE SE OTORGA

30 09 89

DIA MES AÑO

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

FIGUEROA CASTRO HUMBERTO

REG. FED. DE CONT.
FICH 600325

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

DIRECTOR

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

LITOGRAFIA MAGNO GRAF, S.A. DE C.V.

REG. FED. DE CONT.

LMG 710924

CALLE

"E"

No. EXT.

6

No. INT.

COLONIA

PARQUE INDUSTRIAL PUEBLA 2000

POBLACION

PUEBLA

C.P.

72270

MUNICIPIO

PUEBLA

ENT. FEDERATIVA

PUEBLA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

LITOGRAFIA, IMPRENTA Y ENCUADERNACION

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

705294

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL

No. DE REG.

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO 08 89 MES AÑO
FECHA DE TERMINACION 03 90 MES AÑO
DEL ULTIMO CURSO

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

- 1.- DAR INSTRUCCIONES AL PERSONAL
- 2.- CORDINAR AL PERSONAL PARA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO
- 3.- DIRIGIR A LOS TRABAJADORES PARA UNA MEJOR PRODUCCION

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS Y CALIDAD DEL TRABAJO

RELACION DE AGENTES CAPACITADORES QUE IMPARTIERON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO AL TRABAJADOR A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA.

NOMBRE DEL CURSO, EVENTO, NIVEL EDUCATIVO Y/O PROGRAMA GENERAL.	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA EMPRESA				PROGRAMAS GENERALES		DURACION (HORAS)	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INST. EXT. IND. O INST. CAPACITADORA		AGENTE CAPACITADOR			
	NOMBRE	R. F. C.	NOMBRE	No. DE REGISTRO	NOMBRE	No. DE REGISTRO		
ADMINISTRACION BASICA PARA LA P.Y M. EMPRESA	FIGUEROA CASTRO HUMBERTO	FICH 600325	FLORES LOPEZ MIGUEL ANGEL	FOLM 5503255				
TECNICA DE VENTAS	PEREZ MONROY - ROBERTO	PEMR 520408	ROQUE GASCA JOSE ALEJANDRO	ROGA 590325				

AUTENTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CON No. DE REGISTRO _____

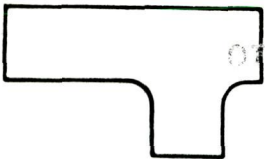
REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
ANTE LA COMISION

FIRMA DEL TRABAJADOR

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES
ANTE LA COMISION

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA

NOMBRE, R.F.C. Y FIRMA



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SUBSECRETARIA "B"

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

FECHA					
3	0	0	3	9	0
DIA		MES		AÑO	

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON LITOGRAFIA MAGNO GRAF, S.A. .DE C.V.	REG. FED. DE CONT. LMG 710924
	REG. IMSS E06 24232 10

CALLE "E"	No. EXT. 6	No. INT.	COLONIA PARQUE INDUSTRIAL PUEBLA 2000
--------------	---------------	----------	--

POBLACION PUEBLA	C. P. 72270	MUNICIPIO PUEBLA	ENTIDAD FEDERATIVA PUEBLA
---------------------	----------------	---------------------	------------------------------

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA LITOGRAFIA, IMPRENTA Y ENCUADERNACION	No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 705294
--	---

RELACIONE A LOS TRABAJADORES AGRUPANDOS POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	C.N.O (NOSE LLENE)	NOMBRE DEL TRABAJADOR	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	FECHA EN QUE SE EXPIDIO LA CONSTANCIA
JEFE DE PRODUCCION		CADENA GARCIA HELADIO	CAGH 460131	29 09 89
CONTABILIDAD		PEREZ MONROY ALBERTO	PEMA 520408	10 11 89
DIRECCION GENERAL		FIGUEROA CASTRO HUMBERTO	FICH 600325	24 01 90

ACTUALIZACION EN DERECHO LABORAL

ORDEN	TEMARIO	OBJETIVO ESPECIFICO	PUNTOS SOBRESALIENTES	FECHA	INST.	LUGAR Y HORA	% CUMPLIMIENTO.
MODULO I	<p>1. LA RELACION DE TRABAJO Y - EL CONTRATO INDIVIDUAL.</p> <p>2. LAS CONDICIONES DE TRABAJO.</p> <p>3. LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS.</p> <p>4. TRABAJOS ESPECIALES.</p> <p>5. SUSPENSION, TERMINACION Y RESCISION DEL CONTRATO INDIVIDUAL.</p> <p>6. ASPECTOS PROCESALES RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION DE EMPRESA.</p>	<p>- CONOCERA LOS PRINCIPALES POSTULADOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN LA MATERIA.</p> <p>- ASIMISMO LAS OBLIGACIONES PATRONALES CON RESPECTO A SUS TRABAJADORES Y SINDICATO.</p> <p>- IMPORTANCIA DE LOS TRABAJOS ESPECIALES EN LA RELACION COTIDIANA OBRERO-PATRONAL.</p> <p>- NUEVA REGLAS DE LA RESCISION DE LA RELACION DE TRABAJO (DESPIDO).</p>		<p>DEL 16 AL 20 DE MAYO DE 1988.</p>	<p>- LIC. ADOLFO TENA MORELOS.</p> <p>- LIC. TOMAS H. NATIVIDAD.</p> <p>- LIC. JULIO FLORES LUNA.</p>	<p>HOTEL SEVILLA PALACE.</p> <p>(SALON GOYA, PASEO DE LA REFORMA No. 105. COL. REVOLUCION).</p>	

ORDEN	TEMARIO	OBJETIVO ESPECIFICO	PUNTOS SOBRESALIENTES	FECHA	INST.	LUGAR Y HORA	% CUMPLIMIENTO
MODULO II	1. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. 2. SINDICATOS. 3. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. 4. LA REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO. 5. HUELGA.	- CRITERIOS DE LAS AUTORIDADES LABORALES EN DISTINTAS CONTROVERSIAS. - EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR UNA VEZ INICIADO UN CONFLICTO INDIVIDUAL O COLECTIVO. - TECNICAS DE NEGOCIACION COLECTIVA. - EL MANEJO DE CONFLICTOS COLECTIVOS EN EPOCA DE CRISIS.					