

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

11
rey

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
EN EL AREA EMPRESARIAL.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ESTELA ANGELICA NIEHUS CASILLAS
GUADALAJARA, JAL. 1988

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E .

| | Pag. |
|---|-----------|
| INTRODUCCION | |
| 1. GENERALIDADES DE CAPACITACION. | 2 |
| 2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION | 4 |
| 3. DIFERENTES TIPOS DE CAPACITACION. | 6 |
| 3.1 Capacitación para el Trabajo. | 7 |
| 3.2 Capacitación en el Trabajo. | 8 |
| 3.3 Desarrollo. | 9 |
| 4. DIFERENTES METODOS DE INSTRUCCION. | |
| 4.1 Método de Clases. | 10 |
| 4.2 Método de Conferencias. | 13 |
| 4.3 Método de Casos. | 14 |
| 4.4 Instrucción Programada. | 15 |
| 4.5 Representación y Dramatización. | 18 |
| 5. REQUISITOS PARA UNA CAPACITACION EFICIENTE. | 22 |
| 6. INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS AUXILIARES DE LA CAPACITACION. | 28 |
| 6.1 Por Medio de la Experiencia Directa. | 29 |
| 6.2 Por Medio de la Experiencia Indirecta. | 31 |
| 6.2.1 Demostración. | 32 |
| 6.2.2 Visitas | 33 |
| 6.2.3 Exhibición. | 35 |
| 6.2.4 Televisión. | 36 |
| 6.2.5 Película. | 39 |
| 6.2.6 Transparencias. | 41 |
| 6.2.7 Ayudas Auditivas. | 42 |
| 6.2.8 Gráficas. | 43 |
| 6.2.9 Las Palabras. | 44 |
| 7. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION. | 45 |
| II. CASO PRACTICO | 49 |

| | Pag. |
|---|------|
| 1. COMO ESTA CONSTITUIDA LA EMPRESA. | 51 |
| 2. ORGANIGRAMA | 57 |
| 3. DETECCION DE NECESIDADES. | 60 |
| 3.1 Jerarquización. | 61 |
| 4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA. | 62 |
| 5. INDICE DEL PROGRAMA DE CAPACITACION | 66 |
| 6. SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS CURSOS. | 68 |
| 7. DESARROLLO DEL PROGRAMA (cursos). | 69 |
| 8. CONCLUSIONES. | 123 |
| 9. BIBLIOGRAFIA GENERAL. | 124 |
| 10. BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN LOS CURSOS. | 125 |

INTRODUCCION.

La Capacitación juega un papel muy importante en nuestros días, puesto que toda empresa debe de mantener una alta calidad en sus productos y en la cantidad suficiente.

Todas estas características son factibles de alcanzar cuando la Empresa cuenta con los recursos necesarios para lograrlo, siendo el principal recurso, el humano en todos los niveles desde la mano de obra especializada, hasta la fuerza directiva, capaz de conjuntar todos los recursos para que se realice su trabajo en mejores condiciones. Por consiguiente el empleado Capacitado podrá pensar conjuntamente con la empresa y estar convencido de las metas mismas, pudiendo realizarse personalmente a través de su trabajo.

Hablaré de este tema desde las generalidades de la Capacitación, La importancia, Diferentes tipos de Capacitación y Métodos, Los requisitos para una eficiente Capacitación.

bo en la Empresa "Manufacturas Plásticas S.A. "Comenzando desde la detección de necesidades, Jerarquización y elaboración de un programa de Capacitación, a todo el personal de la empresa, atendiendo al marco teórico que se expondrá.

La finalidad de esta investigación es la comprobación de la gran importancia que tiene en nuestros días - la Capacitación del personal dentro de cualquier empresa.

"EL POTENCIAL HUMANO ES DE UNA RIQUEZA INCALCULABLE Y LE CORRESPONDE A LOS DIRIGENTES QUE ESTE FACTOR DE LA EMPRESA DE SUS MAXIMOS RENDIMIENTOS EN EL DESEMPEÑO DE - SUS ACTIVIDADES".

GENERALIDADES DE LA CAPACITACION.

En México, existe una demanda excesiva de personal - calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer. Por tanto, las organizaciones públicas y las empresas - privadas necesitan de establecer programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y a la vez sea más significativo para el propio trabajador.

Hace apenas 44 años que en nuestro país, las empresas públicas y privadas dieron importancia al adiestramiento y capacitación; a partir de entonces fué necesario organizarla y sistematizarla.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Las palabras capacitación y adiestramiento suelen utilizarse indistintamente, más sin embargo es pertinente diferenciar su significado.

La Capacitación.- Es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad. La capacitación es de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

"La Capacitación proporciona conocimientos e ideas" (1)

El Adiestramiento.- Es una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto de trabajo.

El adiestramiento es de carácter más práctico y para

un puesto concreto. Es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa. La palabra adiestramiento es muy exacta y significa "adquirir destreza, indicando que así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda; debido a la formación de hábitos por el por el ejercicio, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemática.

"El adiestramiento proporciona hábitos manuales". (2)

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

La Capacitación beneficia a la Organización porque -
contribuye:

- 1.- A mejorar las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la Organización.
- 2.- A mejorar la moral de la fuerza laboral.
- 3.- Al desarrollo de la Organización.
- 4.- A que la Organización tenga mayor eficiencia en la -

(1) y (2) "Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento" Adolfo Tena Morelos. Pág. 18

toma de decisiones y resolución de problemas.

- 5.- A que aumente la productividad y/o la calidad del -
trabajo.
- 6.- A que se reduzcan los costos en varios campos, tales
como Producción, Personal, Administración, etc.
- 7.- Ayuda a desarrollar las promociones internas.

La Capacitación beneficia a los individuos porque con-
tribuye:

- 1.- A la evolución del desarrollo y a la confianza en sí
mismo.
- 2.- A que mejoren las actitudes y las capacidades de co-
municaciones.
- 3.- A incrementar la satisfacción y el reconocimiento en
el trabajo.
- 4.- A impulsar a una persona hacia metas personales, al
mismo tiempo que mejora sus capacidades de interac-
ción. (3)

- (3). Fuente de M.J. Tessin (once again Why Training)
Dirección de personal y recursos humanos.
William B. Werther, Jr. Keith Davis.
Pag. 207. Fig. 9-3

DIFERENTES CLASES DE CAPACITACION.

Tomando en cuenta que dentro de una empresa existen - varias necesidades, dividiremos la Capacitación, para fines prácticos en dos grandes campos:

- 1).- Capacitación para el Trabajo.
- 2).- Capacitación en el Trabajo y Desarrollo.

De aquí se deriva el campo de acción de cada una.

- 1).- Capacitación para el Trabajo.
 - a).- Capacitación de Preingreso.
 - b).- Inducción.
 - c).- Capacitación Promocional.
- 2).- Capacitación en el Trabajo y Desarrollo.
 - a).- Adiestramiento.
 - b).- Capacitación específica y humana.
 - c).- Educación Formal para Adultos.
 - d).- Integración de la Personalidad.
 - e).- Actividades Creativas y Culturales.

CAPACITACION PARA EL TRABAJO.

Este tipo de capacitación está dirigido a quien va a desempeñar una nueva función ya sea que se trate de una promoción en la empresa o de nuevo ingreso.

a).- Capacitación de preingreso.

Se lleva a cabo generalmente con fines de selección consiste en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades necesarias para el eficaz desempeño de sus actividades.

b).- Inducción.

Basicamente para informar al individuo sobre la organización al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c).- Capacitación Promocional.

Se otorga al trabajador para darle la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

CAPACITACION EN EL TRABAJO.

La Capacitación en el trabajo la conforman una serie

sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan en ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

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

DESARROLLO

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar a cabo la organización, para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar en que momento una acción de Capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter integrador esta última incluye a la Capacitación y al Adiestramiento.

a).- Educación formal para adultos.- Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escol-

rizada.

b).- Integración de la personalidad.- La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del empleado hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

c).- Actividades recreativas y culturales.- Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como para desarrollar su sensibilidad y su Creación intelectual y artística.

DIFERENTES METODOS DE INSTRUCCION.

Sería un gran error pensar que para capacitar adecuadamente a un individuo es necesario hacer uso unicamente de un método de instrucción, así como hay muchos métodos en las operaciones y en el mantenimiento de la planta, - también existen métodos muy diferentes y combinables, para la Capacitación, cuya elección obedecerá a la naturaleza de la materia a tratar, al tamaño del grupo y a las condiciones que se va a dar la Capacitación.

Los métodos de instrucción se clasifican de la siguiente manera:

- 1).- Métodos de instrucción grupal.
- 2).- Métodos de instrucción individual.
- 1).- Métodos de instrucción grupal:
 - a).- Método de Clases.
 - b).- Método de Conferencias.
 - c).- Método de Casos.
- 2).- Métodos de instrucción individual:
 - a).- Instrucción programada.
 - b).- Método de representación y dramatización

METODO DE CLASES.

La clase formal es uno de los más directos y antiguos métodos.

La clase es una representación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte las clases pretenden instruir al auditorio, teniendo como propósito motivar, persuadir e influenciar las actitudes en el mismo sentido que un discurso lo hace.

Existen varios criterios que debemos tomar en cuenta para decidir si es conveniente para la organización la

utilización de este método:

1).- Conocimiento y experiencia del instructor en relación del conocimiento y experiencia del grupo.

Como regla general entre más sepa el instructor y menos sepa el grupo hay más probabilidades de que el método de clases sea el más efectivo, cuando es a la inversa se deberá llevar a cabo el método de mesas redondas donde participe más el grupo.

2).- El número de participantes es otro factor, si un grupo es grande, ciertamente la clase será un buen método inicial seguido de algún tipo de actividad de subgrupos, aunque no hay límite concreto. Aproximadamente cuando son más de 20 participantes será efectivo el método de clases.

3).- El factor tiempo es de vital importancia cuando se tiene poco tiempo para la exposición de ciertos temas un poco extensos es recomendable este método por su rapidez.

4).- La disponibilidad de lecturas y material de enseñanza puede ser un factor, cuando el grupo no conoce la materia pero existen en películas, textos y otros materiales a la mano, es conveniente completar la clase con la formación de mesas redondas después de estas, o bien sesiones

de preguntas y respuestas.

Materias que son susceptibles de impartirse por medio de clases:

Orientación sobre la historia de la empresa, conocimiento de la planta, organización, políticas y productos.

Explicación o demostración del funcionamiento de un producto o de algún instrumento de la empresa.

Explicación de sistemas de archivo o cualquier otra operación de oficina, información acerca de planes, objetivos, investigaciones y proyectos nuevos de la compañía.

Ventajas y desventajas de las clases formales.

Ventajas:

es más directa.

más clara.

mejor controlada por el instructor.

ahorra tiempo.

Desventajas:

Puede ser aburrida.

le falta participación del grupo.

Requiere preparación cuidadosa.

Requiere habilidad oratoria.

METODO DE CONFERENCIAS.

Este método consiste en una reunión de dos o más individuos para generar ideas que solucionen cierto problema.

De acuerdo a la información que el conductor les proporciona se comparten e intercalan las experiencias y opiniones sobre el tema que tratan.

Su propósito principal es el de estimular al grupo a pensar sobre problemas comunes el número de asistentes a las conferencias varía, pueden ser desde 12 o más, las fuentes de información son los propios participantes, utilizando como apoyo cuadros y resúmenes hechos por todo el grupo, el director de la conferencia debe guiar el proceso de las ideas expresadas por uno de los miembros.

Hay una serie de condiciones extremadamente importantes para que una conferencia tenga éxito. El moderador debe reconocer su importancia y tratar de llenar esos requisitos. Las conferencias tienen más probabilidades de éxito durante un largo periodo cuando existen las siguientes condiciones:

- 1).- Un buen moderador.
- 2).- Grupo bien organizado, cuyos miembros hayan sido seleccionados cuidadosamente.
- 3).- Número de miembros limitado.
- 4).- Agrupamiento apropiado de los empleados en cuanto a su nivel jerárquico con miras al propósito general de la conferencia.
- 5).- Material seleccionado adecuadamente y bien preparado de antemano.

METODO DE CASOS.

El método de casos fue desarrollado en el año de 1880 por Chistopher Langdell en la escuela de leyes de Harvard, actualmente se esta utilizando en todas las ramas, dentro de las empresas para capacitación de los empleados en diferentes areas.

El objetivo primordial del método es que el alumno o participante del curso aprenda por sí mismo por medio de procesos de pensamientos independientes, se utiliza para introducir a los participantes del grupo a que expongan sus puntos de vista tomando como base problemas que se sucitan en las empresas en la realidad para que de esta ma

nera vayan adquiriendo experiencia.

Una de las habilidades esenciales para resolver problemas es la de identificar cada uno cuando se está generando y evitar que se convierta en una dificultad mayor.

Es muy conveniente la utilización del método de casos, cuando el grupo es más o menos grande siendo de esta manera más eficaz para el aprendizaje de los participantes escuchando los diferentes puntos de vista de sus compañeros y a la vez exponiendo los propios, el criterio de cada uno de los participantes se amplía de gran manera. Es conveniente que se tenga el material necesario y suficiente para que cada participante pueda leer individualmente el caso, resolverlo, tomar alternativas y luego exponerlo ante el grupo llegando en conjunto a un acuerdo para la resolución del caso en particular.

Ayuda a los participantes a desarrollar su capacidad para aplicar sus conocimientos en el desarrollo de los casos.

INSTRUCCION PROGRAMADA.

Sería perfecto que hubiera un sistema educativo o de entrenamiento en el que cada estudiante pudiera darle ing

trucción un tutor experto, no obstante no hay suficientes instructores para dedicarse a este tipo de enseñanza cuando se trata de varios individuos es donde puede intervenir la instrucción programada.

La idea principal de la Instrucción Programada consiste en que el material se enseñe de la misma manera en que lo impartiría un tutor, con la excepción de que el material se presenta en forma impresa y a veces mediante una máquina de enseñanza.

Ventajas del método:

- 1).- El estudiante puede avanzar a su propio ritmo.
- 2).- Se mantiene informado a cada alumno sus progresos.

La instrucción Programada existe desde 1954 por B.F. SKINNER en la Harvard Educational Review. Varios autores comparan la instrucción programada con el método utilizado por Sócrates en sus diálogos educativos.

La estructura de la enseñanza programada utiliza las fases del sistema de desarrollo del adiestramiento.

Principio importante es el de la progresión gradual.

El programa avanza a pasos escalonados, pasando de un

nivel elemental a otros cada vez más elevados y de mayor complejidad.

Esta progresión gradual ayuda al estudiante a rectificar cuantas veces sea posible y contribuye a mantener su motivación con respecto al aprendizaje.

La instrucción programada conserva muchas de las ventajas del instructor humano y, usando material impreso - presenta la información y la administra fácil y económica.

La instrucción programada puede proveer al estudiante de la información que el estudiante perdió por haber estado ausente.

El individuo puede recibir información en cualquier momento.

La instrucción programada permite incrementar la productividad del entrenamiento y la educación.

Investigaciones nos han probado que el aprendizaje - por medio de la instrucción programada requiera de menos tiempo del estudiante y produce más larga retención que las técnicas convencionales.

Se puede mejorar la calidad y la efectividad del aprendizaje.

La instrucción programada hace que el entendimiento de las ideas fundamentales de la materia sea más claro y simplifica el modo de presentar material detallado en una forma que pueda ser recordada.

METODO DE REPRESENTACION Y DRAMATIZACION.

Generalmente el método de representación se incluye en cursos de relaciones humanas, toma de decisiones, gerencia, entrevistas y cualquier otro tema en el que sea necesario mejorar la participación de los sujetos en el grupo y su efectividad en tratar unos con otros.

Es muy conveniente la utilización de la dramatización pues esta trae acción y práctica, la que demuestra la relación que hay entre pensar y hacer.

Dado el gran número de aplicaciones y variedades de la técnica y metodología de la dramatización nombraré dos enfoques básicos de la dramatización:

- 1).- La Dramatización Estructurada o Preplaneada.
- 2).- La Dramatización Espontanea.

- 1). La Dramatización Estructurada o Preplaneada.

En estos casos está estructurando la representación

al basarla en planes predeterminados, es claro que todas las sesiones requieren cierta preplaneación y no se puede delimitar rigidamente hasta donde llega lo estructurado.

En las sesiones planeadas de antemano la meta es, generalmente enseñar un principio de administración o relaciones humanas y entrenar en el uso de una técnica específica.

La dramatización se utiliza para actuar como proceso instructivo y dar a los entrenados experiencias realistas a tratar directamente los problemas que se están considerando.

El grupo de supervisores puede recibir una conferencia sobre el tema, pero si en vez de ello establece contacto directo con la situación, representando a los personajes u observando, la experiencia es más significativa y el aprendizaje es más completo.

1).- Aprender - Haciendo.- La dramatización da la oportunidad de práctica, experimentación y de aprender "hechando a perder" sin que ello cause problemas.

2).- Aprender mediante la imitación.- Los participantes de una sesión de dramatización observan como los otros ma

nojan los problemas e imitan y adaptan los métodos que prueban su efectividad.

3).- Aprender mediante la observación y la retroacción.-

Los participantes no solamente actúan en la dramatización sino que, además, tienen la oportunidad de observar las acciones de los otros y reaccionar frente a ellas, como algunos miembros del grupo se identifican con las acciones de los que están representando, la sesión de retroacción o crítica que se da después de la representación, es muy útil para todos los miembros del grupo, no sólo para los que han actuado, se discuten y aclaran las observaciones y se sugieren los necesarios cambios de actitud.

4).- Aprender por el análisis y la conceptualización.

Las actividades de observación y retroacción nos conducen hacia un análisis más cuidadoso de las fuerzas que actúan en una situación de entrenamiento o de la vida real, después de haber observado una serie de representaciones podemos empezar a conceptualizar los principios de la conducta humana o de la administración más sistemáticamente.

2).- La Dramatización Espontanea.

Tiene todas las posibilidades de aprendizaje que la

representación estructurada, los participantes pueden aprender haciendo, experimentando, practicando y echando a perder sin consecuencias graves, pueden aprender por imitación, observación y retroacción, la diferencia primaria entre el tipo espontáneo y el tipo estructurado del método es el papel que juegan los procesos analíticos en la situación de aprendizaje.

En el entrenamiento estructurados se estimulan los procesos analíticos, la situación específica se obtiene de una área del problema general, durante la actuación, a menudo cuentan los participantes con guías de observación que les ayudará a analizar el desempeño de los actores o las fuerzas que influyen en la situación.

La representación espontánea, por otro lado, lleva al máximo la oportunidad de que se descubran nuevos métodos de acción y se reduzcan las inhibiciones en las situaciones de relaciones humanas la raíz de este enfoque surge del concepto de espontaneidad de moreno, este define la espontaneidad como la respuesta adecuada a una situación, o la respuesta nueva y adecuada a una vieja situación". Al enfrentar una situación en el entrenamiento de espontaneidad se hace que el participante experimente. En el

entrenamiento se ha visto que las interpretaciones analíticas y los juicios de valor relacionados con su desempeño inhiben a los participantes su expresión libre y su capacidad de experimentar.

La base del entrenamiento de la espontaneidad es el principio de que el proceso de entrenamiento es fundamentalmente un proceso de descubrimiento, o sea el estudiante descubre nuevas formas de conducta, métodos y enfoques.

REQUISITOS PARA UNA CAPACITACION EFICIENTE.

Para llevar a cabo una Capacitación eficiente en cualquier empresa es de suma importancia tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos que forman dicha empresa, como son la tecnología utilizada, los recursos humanos necesarios y existentes, el tipo de motivación que requiere el personal de nuestra empresa, estando conscientes que la Capacitación en los trabajadores de toda la empresa harán que estos desarrollen de mejor manera sus trabajos, así mismo, se sentirán motivados teniendo una probabilidad alta de progresar en su medio tanto social, como económico, dentro de sus niveles existentes expondré una serie de pasos que a mi juicio son los más acertados para

la realización eficiente de un programa de Capacitación:

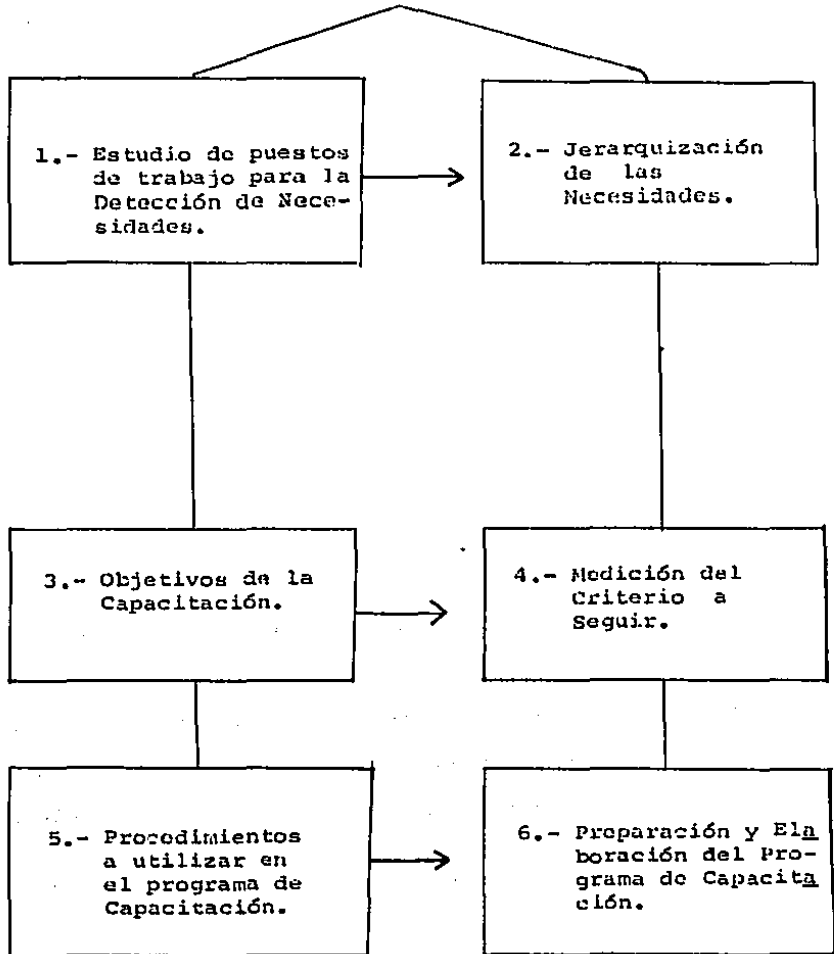
- 1).- Estudio de Puestos de Trabajo para la Detección de Necesidades.
- 2).- Jerarquización de las necesidades.
- 3).- Medición del Criterio a Seguir.
- 5).- Procedimientos a Utilizar en el Programa de Capacitación.

- 1).- Estudio de los Puestos para la detección de Necesidades.

El Propósito de este estudio es detectar las actividades claves del puesto y captar en cuales de las mismas el trabajador hace caso omiso y no lo desarrolla con su debida eficacia detectando cuales son los cursos que requieren en cada área para un mejor desarrollo de sus actividades, comparando así mismo lo que se realiza en si y lo que la empresa espera que se realice en los diversos puestos.

Mediante los cursos que resulten de este estudio, los objetivos de la empresa y las actividades de los trabajadores serán de una forma u otra los mismos.

PASOS A SEGUIR PARA LA REALIZACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.



2).- Jerarquización de las Necesidades.

Después de haber llevado a cabo el estudio de los puestos, es necesario jerarquizar las necesidades de los puestos. De esta manera se clasificarán las necesidades que tienen mayor urgencia de cubrirse y los encargados de la Capacitación en la empresa podrán desarrollar los temas de los cursos a impartir, así como el contenido de los mismos, de acuerdo a la prioridad de las necesidades de cada puesto.

3).- Objetivos de la Capacitación.

El Propósito que se persigue es el establecer los objetivos de acuerdo al estudio de los puestos describiendo el conocimiento y destreza requerida por el trabajador para realizar cada uno de los cursos a impartir. Debe cuidarse en este punto reflejar con precisión las exigencias del puesto de trabajo.

4).- Medición del Criterio a Seguir.

En las mediciones de criterio podemos tomar en cuenta:

- 1.- Mediciones del comportamiento inicial a la entrada.
- 2.- Mediciones a la salida del curso.

1).- Estas mediciones son tomadas para verificar si el trabajador o los participantes del curso llenan los requisitos necesarios para empezar el curso.

2).- Estas mediciones son realizadas para percatarse de si el individuo capto realmente como se determinó para que pueda realizar su trabajo de una manera óptima.

Existen una serie variada de métodos para realizar las mediciones del criterio que van desde Tests de papel y lápiz, hasta la realización de roles entre el grupo que llevó el curso. Otro es la medición del rendimiento efectivo en el puesto de trabajo a la vista de incrementar su salario, promociones, volumen de ventas y evaluaciones de los supervisores.

5).- Procedimientos a utilizar en el Programa de Capacitación.

Después de haber fijado los objetivos de los cursos y medido los criterios, podrá describir el procedimiento a seguir para la instrucción y secuencia del curso. Pueden ser muy variados los procedimientos a utilizar. En la realización de un curso debe de tomarse en cuenta el tema, el tiempo para su exposición, el número de participan

tes y las probabilidades de que sea todo un éxito con uno u otro sistema, esto queda a criterio de cada empresa y de los directivos encargados de llevar a cabo estos cursos.

6).- Preparación y Elaboración de un Programa de Capacitación.

Para realizar la preparación de un programa de Capacitación es necesario realizar un proyecto, este debe de contar:

- + Introducción.
- + Objetivo del programa.
- + Presentación del Programa.- Características del universo a abarcar, tipo de actividad, disponibilidad de tiempo para la Capacitación, número de fases, investigación de las necesidades, elaboración y presentación del documento de programa, aplicación, evaluación etc.
- + Programación de actividades.

Para llevar a cabo la Elaboración de un programa de Capacitación es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades y un diagnóstico capaz de localizar las fallas de la organización para resolverlas por medio

de la capacitación.

El Programa debe de tener tres puntos importantes :

- 1).- Dar respuesta a las necesidades de Capacitación, capacitando y adiestrando al trabajador en las actividades referentes a su puesto.
- 2).- Capacitar y Adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía de la organización.
- 3).- Desarrollar al empleado como individuo y ser social.

INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS AUXILIARES DE LA CAPACITACION.

Para lograr los objetivos de la Capacitación es necesario dominar la programación de los medios a utilizar, estos nos ofrecen la manera de aprender a través de la experiencia sensorial adecuada, mirar, escuchar, oler, saborear, tocar y manipular, utilizándolos apropiadamente imprimiendo realismo y significado en cualquiera de los programas.

A continuación expondré los diferentes medios posibles a utilizar:

- 1).- Por medio de la Experiencia Directa.
- 2).- Por medio de la Experiencia Indirecta.
 - a). Demostración.
 - b). Visitas.
 - c). Exhibición.
 - d). Televisión.
 - e). Película.
 - f). Transparencias.
 - g). Ayuda Auditiva.
 - h). Gráficas.
 - i). La Palabra.

POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA DIRECTA.

Este puede ser un poderoso método de enseñanza cuando se le utiliza convenientemente, envuelve al entrenado, sus sus sentidos físicos y su mente, dándole contacto sensorial inmediato con el ambiente real del trabajo "Aprender-Haciendo".

Esta técnica motiva de una manera excelente a los entrenados.

Limitaciones.

Es difícil manejarla como instrumento de entrenamiento, a menudo es más cara en tiempo y dinero. El uso de la experiencia directa puede interrumpir el flujo de trabajo normal y reducir la productividad de la fuerza de trabajo.

Aplicación.

La experiencia directa como técnica se presenta en muchas situaciones, a continuación expondré algunas consideraciones claves para hacer antes de aplicar el método:

- 1).- Programé la Técnica en relación con los objetivos del programa.
- 2).- Desarrollé un plan escrito para asegurarse de que los resultados son los que usted esperaba, verificando que el supervisor del entrenado, su asesor y el entrenado mismo entiendan el propósito y los medios del curso.
- 3).- Pida al entrenado que anote cualquier información o pregunta que esté relacionado con su tarea de aprendizaje. Esto servirá después como un excelente medio de retroacción, útil para la prosecución y revisión.

- 4).- Considere la posibilidad de establecer un laboratorio de aprendizaje en las situaciones de trabajo en que los resultados puedan ser buenos, seleccionar con cuidado los lugares y las personas.
- 5).- Haga una mezcla equilibrada de teoría y práctica con el propósito de que la transición entre el aula y el trabajo, de principio a fin de la experiencia dirigida sea suave para el entrenado.

LOS MEDIOS DE LA EXPERIENCIA INDIRECTA.

La experiencia indirecta tiene destinados unos medios de simulación, demostración, excursiones y exhibición para complementarse consideraremos como experiencias menos concretas porque permiten el contacto sensorial del sujeto con el objeto por medio de una situación artificial.

Esto es un plan o instrumento que comparte ciertas características de la experiencia y no participa de algunas de sus desventajas para el entrenamiento. Cuanto más estrecha sea la relación entre la experiencia representada y el trabajo real es mayor la probabilidad de que el entrenado tenga éxito al hacer la transición del curso a

su trabajo, las diferencias entre la simulación y el trabajo deben de estar muy claras para el sujeto.

DEMOSTRACION.

Los entrenadores utilizan la demostración para enseñar a los sujetos como trabaja algo o como se hace algo. En este caso el papel del entrenado es el de observar no participar directamente. La demostración pretende aclarar una idea, proceso o reacción, este medio es útil al grupo como entrenamiento para comunicar al grupo un significado.

La técnica de demostrar efectivamente tiene la ventaja de imprimir un fuerte sentido realista al mensaje que se transmite al estudiante.

Requiere conciencia continua del instructor, del modo como los observadores van captando y comprendiendo lo observado. El instructor tiene la oportunidad de mostrar que la técnica apropiada manejada, puede crear una atención sostenida así como estimular mayor aprendizaje. Para lograr la eficiencia de este medio es necesario planear y practicar. Debe de ser interesante y lo suficientemente corta para evitar el aburrimiento. El demostrador o -

entrenador debe guiar al sujeto estimulando su observación esbozando comparaciones e identificando claramente las relaciones significativas de manera que el estudiante llegue a conclusiones apropiadas. En entrenador debe asegurarse de que el mismo estudiante pida la prosecución y la evaluación de los resultados. Esta evaluación también servirá para calcular la efectividad de la demostración como medio de comunicación.

Como cualquier método en la demostración encontraremos limitaciones, requiere de mucha fineza en su aplicación, principalmente al aplicarse al desarrollo de conceptos y actitudes, su uso efectivo lleva mucho tiempo, en la fase de preparación como en la presentación hay que preguntarse si el aprendizaje que se espera vale la pena, o si no hay otro medio al que podamos recurrir con mejores resultados.

VISITAS.

Esta técnica es muy valiosa, pocos conocen sus posibilidades, cuando una visita está bien organizada, tiene innumerables ventajas cuando por el contrario no se planea con cuidado, es un desperdicio de esfuerzo, tiempo y dine-

ro, por su cualidad de realismo, la visita se integra al programa y da a los sujetos la oportunidad de comprender más a lo vivo los conceptos que de suyo pueden ser fríos y poco vitales. Le da al estudiante experiencias directas de situaciones, cosas y personas que él muestran relaciones que no podrían haber captado en el aula.

- 1.- Le da información de primera mano.
- 2.- Mejora su apreciación y su actitud hacia el trabajo.

Para el instructor la visita puede ser una ayuda si la usa como una introducción estimulante, o para rematar la discusión sobre un asunto para verificar un punto o tema en el que la oportunidad de los sujetos de tener experiencias concretas ha sido limitada.

La estructura básica de la visita, como técnica puede dividirse en tres partes.

- 1.- Lo que hay que hacer antes de ella.
- 2.- Durante su desarrollo.
- 3.- Y Después.

La preparación inicial es esencial, el lugar debe de ser bien conocido por el planeador.

El personal del lugar debe de estar informado sobre la visita, deben de estar arreglados los problemas del

transporte, comidas, y hospedajes.

Debe de fijarse el objetivo de la visita para al finalizar la visita se pueda realizar un trabajo, sobre la información o también ya sea discutir ciertos puntos por medio de mesas redondas etc.

EXHIBICION.

La exhibición es utilizada por el programador para lograr un realismo como base del aprendizaje, la exhibición es el despliegue organizado de materiales diseñados para instruir al observador sobre un tema dado.

Representa tres dimensiones:

+ Añade sustancia a la teoría y puede apelar a los sentidos del oído, del olfato, del gusto, lo cual podría ser muy importante en ciertas circunstancias.

+ El sujeto puede entrar en contacto con los objetos, lo puede examinar y manipular comprendiendo así relaciones.

+ Adapta a la realidad a los diversos planes de entrenamiento. Siempre es de interés y estimula a menudo, es facilmente observable y más fácil de obtener que otros auxiliares.

Para conseguir un máximo de efectividad hay que seguir:

- 1.- Tener en mente un objetivo.
- 2.- Utilizar materiales colaterales.
- 3.- Estar seguro de que lo exhibido puede ser visto y examinado por todos los presentes.
- 4.- Corrogrir cualquier error en la mente de los entrenados que se deba a diferencias de escala entre el modelo y el original.
- 5.- Dejar participar a los observadores lo más posible.

TELEVISION

La televisión permite la transmisión instantánea de hechos percibidos por el ojo, oído, de un lugar a otro. Esa facilidad de combinar imagen-sonido e inmediatez de llevar un hecho externo a cualquier circunstancia en que el entronamiento se desenvuelva, es el valor principal inherente a la televisión en "vivo".

El medio de la televisión contribuye valiosamente a un sistema o programa de capacitación:

- 1.- Los programas de televisión producidos para el público, pero aplicables a los procesos de información, educación o entrenamiento.
- 2.- Televisión de circuito cerrado planeado y producido

especialmente para el entrenamiento.

3.- Cintas cinascopicas para televisión (Películas sonoras de 16 mm o grabaciones de video-tape, de programas - que han resultado efectivos que fueron televisados anteriormente que ahora se puede retransmitir (ó también proyectarse como cualquier película).

Circuito cerrado de televisión.- Uno de los más novedosos equipos auxiliares de la capacitación, dicho equipo consta basicamente de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión, en términos generales, la ventaja básica es que se puede contar con una instantanea repetición de los hechos.

A continuación señalaré algunas de las aplicaciones y ventajas que se pueden lograr con este versatil y novedoso medio de comunicación.

- 1.- Tener un control directo y una supervisión de cómo se realizan los cursos.
- 2.- Tener la oportunidad de conservar (filmoteca) eventos importantes para que los grupos vuelvan a tenerlos frente a sí.
- 3.- La oportunidad de que los propios instructores desarrollen sus habilidades como tales, puesto que les sirve de crítica (retroacción).

4.- Una de las aplicaciones más importantes es la que se refiere a la proyección en diversas aulas simultáneamente.

5.- Para fines de dramatizaciones, psicodramas, etc.- es de gran importancia, pues la persona que las realiza es testigo de su propia actuación.

6.- Sirve para lograr que los alumnos observen su forma de actuar y modificar por propio convencimiento su conducta, o bien, afinen sus conocimientos y habilidades.

7.- Es útil para intensificar la técnica de "Aprender-Haciendo" mediante la filmación de la actuación de cada alumno antes, durante y después del curso.

8.- Ayuda a aumentar el índice de aprendizaje en los cursos que se celebre:

a.- Utilizando escenas filmadas en los lugares de trabajo como: Fábricas, Talleres, Sucursales, etc. a los que los participantes por motivos de tiempo y de transportación no pueden tener acceso fácilmente.

b.- Aprovechando instructores de reconocida autoridad y que por sus múltiples ocupaciones no sea posible que asistan a todos los cursos que se imparten, acudiendo solamente una vez para grabar su exposición a fin de que

se pueda utilizar en lo futuro, lo mismo se puede decir de los mensajes y exposiciones de altos ejecutivos de una empresa.

9.- Puede reducir costos al suprimir desplazamientos de instructores propios de la empresa.

10.- También puede reducir costos por conceptos de adquisición de películas o filminas, ya que, mediante la televisión se aprovechará para grabarlas y en esa forma contar permanentemente con ellas a un costo menor que el que significaría comprarlas o reproducirlas.

La aplicación de la cinta cinescopica o el Video-Tape cada vez se ponen más al alcance del entrenador. La técnica de utilización de las cintas es semejante a la de las películas.

PELICULA

Las películas pueden ser utilizadas cuando y tan a menudo como sea necesario sin sujetarse a un horario fijo de transmisión a pesar de sus enormes ventajas como instrumento instructivo la película no ha sido explotada en todo su potencial. Se dice que la película es el más gran

de avance de la comunicación desde la invención de la imprenta. Se trata de un lenguaje universal, capaz de hacer que la gente recolecte ideas que no puede captar por medio de la palabra escrita.

La película presenta:

- + Información sobre los hechos.
- + Motiva el aprendizaje.
- + Aclara el proceso de Trabajo.
- + Demuestra la acción.
- + Dramatiza eventos. + Estimula emociones.
- + Contribuye al desarrollo de actividades.
- + + Propone problemas, Provoca interés, Correlaciona datos aislados y los integra en un concepto.
- + Resume situaciones.

En los programas de capacitación se utilizan varios tipos de películas

- | | | |
|------------------|-------------------------|------------------|
| 1.- Informativas | 2.- Instructivas | 3.- Documentales |
| 4.- Ficción | 5.- Científico-Técnicas | 6.- Provocativas |
| 7.- Episodicas | 8.- Animadas. | |

Al diseñar el programa hay que considerar las ventajas relativas de las películas en cuanto al logro de los

objetivos. Mediante la película puede lograrse un aumento de ritmo de aprendizaje.

- + Cantidad de información transmitida.
- + Duración de la retención en comparación con otros medios.
- + Son un medio efectivo de comunicación con grupos grandes.

No existe una técnica especial o un conjunto de criterios que regulen el uso de la película. Todo depende del tipo de filme y la razón que tenga el entrenador para usarlo, podemos añadir que el uso de la película puede tener más sentido cuando se le complementa con discusiones, aplicación de principios, práctica, repetición y revisión de críticas publicadas sobre ellas.

TRANSPARENCIAS.

Gran parte del material visual y audiovisual está constituido por transparencias, que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es semejante a la de las películas. Una transparencia puede tener diversos fines:

- + Ser parte de una secuencia de imágenes.
- + Permanecer proyectada como ilustración de fondo.

adecuadas.

- 5.- Coordinar la Participación de los sujetos y el seguimiento del curso.

GRAFICAS.

Los materiales gráficos están señalados en dos dimensiones y son más abstractos que otros medios, sin embargo, tienen la cualidad de transmitir más en menos tiempo, comprimiendo relaciones y conceptos en un solo paisaje visual.

Los materiales gráficos se clasifican en dos amplios grupos:

- 1.- Los aparatos como pizarrones, bloques de hojas de carbón, tableros, fanelografos.
Pizarrones magnéticos o de corcho.
- 2.- Las ayudas como cuadros gráficos, diagramas, ilustraciones, letreros y carteles.

El uso de las gráficas ofrece varias ventajas en particular durante la presentación de un programa.

Sirven admirablemente para apoyar las palabras que sin ellos no lograrían provocar interés.

+ Atraer atención, Dar instrucciones, inspirar asociaciones, enfatizar puntos, hacer comparaciones, interpretar estadísticas, bosquejar procesos y realizar funciones.

Pizarrón.- Uno de los más antiguos auxiliares de la enseñanza y hasta la fecha sigue utilizandose.

El bloque para caballete.- Se está utilizando cada vez más para gráficas instantanes, en particular cuando no es posible utilizar el pizarrón.

El Fanelografo.- Son un medio muy útil de presentar la secuencia de los puntos principales de un tema. La tela que cubre un fanelografo tiene propiedades adhesivas que permiten la fijación de material ligero.

Los cuadros, las gráficas, diagramas, ilustraciones, letreros y carteles todos son simbólicos y pertenecen a una categoría muy abstracta en la escala de los miembros, por lo cual requieren ciertos conocimientos previos que permiten una buena interpretación.

LAS PALABRAS.

Las palabras con frecuencia carecen de la energía necesaria para transmitir un significado preciso, por eso es conveniente que utilicemos gran variedad de los medios

de comunicación tomando en cuenta las necesidades requeridas para cada una de las sesiones alterandolas con la palabra.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

Para poder llevar a cabo una eficiente Capacitación dentro de una organización es importante tomar en cuenta el aspecto legal de la Capacitación, tomando en cuenta el artículo 153 Q. de la Ley Federal del Trabajo.

Primero es conveniente tomar en cuenta que el programa de Capacitación no podrá referirse a periodos mayores de cuatro años. La finalidad de esto es la de mantener actualizados los programas de acuerdo a los avances tecnológicos, cambios de sistemas, de materias primas, de equipo etc. revisandolo cada cuatro años.

La revisión que llevan a cabo las empresas no esta sujeta en forma alguna a términos de ninguna especie.

Los planes de Capacitación deberán comprender actividades para todos los puestos y niveles de la empresa, además, Concretar durante que etapas se impartirá la Capacitación y Adiestramiento al total de los trabajadores.

Las personas y las entidades capacitadoras necesitan

ser autorizadas y registradas por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para que puedan impartir conocimientos reconocidos como cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo.

Es necesario que se satisfagan los criterios generales que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento señale y que se publiquen en el diario oficial de la Federación.

Los programas de Capacitación de las empresas serán revisados por la Secretaría del Trabajo y podrán ser aprobados o especificar modificaciones o ser rechazadas por esta institución.

Expondré a continuación un pequeño resumen donde nombraré los aspectos más importantes en materia legal de la Capacitación.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 apartado A fracción XIII nos dice:

Que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores, Capacitación y Adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos

conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

De la Ley Federal del Trabajo tenemos el Art. 153- A Nos habla sobre el propósito de la Capacitación.

- + Elevar el nivel de vida y la productividad del Trabajador.
- + Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- + Proporcionarle información sobre nueva tecnología.
- + Prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.

Sobre las obligaciones de la empresa tenemos los Arts. 25-VIII, 391- VII, 132-XV, 132-XXVIII y 153-0.

- + Incluir el contrato colectivo, puntos referentes a capacitación
- + Proporcionar Capacitación y Adiestramiento.
- + Participar en las comisiones mixtas para este fin.
- + Informar a la Secretaría del Trabajo y previsión Social sobre la constitución y bases generales de las comisiones.

Sobre derechos y obligaciones de los trabajadores.
los Arts. 153-A, 153-H, 153-I, 153-T/V, 153-U.

- + Derecho del trabajador a la Capacitación y Adiestramiento.
- + Obligación de asistir puntualmente a los eventos:

atender a las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación.

- + Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- + Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
- + Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la Capacitación.

Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, sobre planes y programas, sobre sanciones.

Los Arts. 153-I, 153/Q, 153- S.

- + Integración y facultades de las comisiones.
- + Requisitos de los Planes.
- + Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV.

El Artículo 153- E.- Impartir la Capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

El Artículo 153-N.- Presentar a la STPS los planes y programas e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

El Artículo 153-Q.- Aplicar inmediatamente los planes.

El Artículo 153-V.- Enviar a la STPS la lista de constancia de habilidades.

CASO PRACTICO.

**IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
EN LA EMPRESA:**

MANUFACTURAS PLASTICAS S.A.

CASO PRACTICO.

Teniendo como base el marco teórico anteriormente expuesto, me dispondré a realizar la implementación de un programa de Capacitación, utilizando como punto de partida la empresa Manufacturas Plásticas S.A., demostrando de esta manera la efectividad que tiene hoy en día el contar con el personal adecuadamente capacitado para la elaboración de sus labores, de igual manera, la empresa elaborará sus productos con mayor calidad.

MAPSA (MANUFACTURAS PLASTICAS S.A.)

Provee al mercado creado por la industria automotriz en el área de plásticos (polietilenos y estirenos) con diversidad de productos. A continuación presentaré un bosquejo de como se encuentra organizada la Empresa:

El Gerente General es el Lic. Meyer. La Empresa consta de Cuatro areas que son: 1.- Producción, 2.- Personal, 3.- Mercadotecnia, 4.- Finanzas.

La Gerencia de Producción esta a cargo del Ing. Gámez teniendo a su cargo directamente las areas de Producción y Manufactura (ver organigrama).

La Gerencia de Personal esta a cargo del Lic. Merck, teniendo a su cargo las areas de Selección, Contratación y Capacitación.

La Gerencia de Mercadotecnia esta a cargo del Lic. Godínez tiene bajo su responsabilidad las areas de Coordinación de ventas y Promoción, publicidad. Cada una de estas areas con sus respectivos jefes o encargados.

La Gerencia de Finanzas esta a cargo del Lic. Martínez y tiene bajo su responsabilidad el buen desempeño o desarrollo del contralor.

GERENCIA DE PRODUCCION.

La Gerencia de Producción es la encargada de realizar todas las actividades sobre la manufactura de los productos estando hoy al cargo el Ing. Gámez.

La Gerencia esta dividida en cuatro areas:

- 1.- Manufactura.- Se encarga de la planeación y control de la producción. Para esto cuenta con tres departamentos divididos según el Organigrama, Inyección, Ensamble y acabado de proceso.
- 2.- Control de Calidad.- Establece y vigila todas las normas concernientes con el aseguramiento de calidad. Hace funciones de control de calidad en la materia prima, Control del proceso y Calidad final del producto.
- 3.- Mantenimiento.- Su función principal es el buen funcionamiento de maquinas y tener equipos, al igual que las instalaciones y suministros.
- 4.- Compras y almacenamiento.- Su trabajo es el proveer y Almacenar todos los materiales requeridos para la producción y Mantenimiento en las mejores condiciones de Precio y Calidad.

GERENCIA DE PERSONAL.

Esta Gerencia se encuentra a cargo del Lic. Merck, teniendo las áreas de Selección, Contratación y de Capacitación.

En el área de Selección y Contratación hay una persona responsable de que se lleven a cabo las pruebas necesarias y los estudios requeridos para la buena selección de personal para la empresa, y en el área de Capacitación se encargan de preparar a todo el personal que ya ha sido seleccionado, pasado de manera eficaz la serie de pruebas, teniendo las habilidades requeridas para la buena ejecución de su puesto.

GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

La Gerencia de Mercadotecnia esta a cargo del Lic. Godínez y tiene bajo su responsabilidad estimular la demanda y hacer llegar a los clientes potenciales los productos y servicios.

El gerente esta al tanto para que las funciones se realicen en forma satisfactoria y con un mínimo de esfuerzo, tiempo y costo, teniendo a su cargo dos áreas que son:

1.- Coordinación de Ventas y 2.- Promoción y Publicidad.

El Area de Coordinación de Ventas.-

En esta área se encargan de disponer a los vendedores de manera ordenada y metódicamente el como vender y realizar las ventas.

En el área de Promoción y Publicidad.- En esta área se realizan las actividades para estimular al consumidor a la compra, actividades para la efectividad del distribuidor tales como proporcionar exhibidores, participar en ferias y exposiciones. En pocas palabras sirviendo esto como puente entre la publicidad y las ventas personales, complementando ventas y coordinando esfuerzos. Otra función es representar a la empresa en eventos oficiales relacionados con la venta y distribución de los productos. Estudia los medios más adecuados de difusión que existen, según sea conveniente para la penetración eficiente del producto, llamado a agencias publicitarias para que les realicen programas de publicidad más efectivos.

GERENCIA DE FINANZAS.

Esta a cargo del Lic. Martínez y tiene bajo su responsabilidad el buen desempeño o desarrollo del control. En esta gerencia se llevan a cabo todo aquello relacionado con la adquisición y utilización de Capital, el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos, y títulos de Capital. Mantiene la liquidez de la empresa en un nivel óptimo del área de contabilidad se realizan todas las funciones contables de la empresa.

El Gerente General de MAPSA (Manufacturas Plásticas S.A.). El Lic. Meyer ha considerado varios aspectos para tomar la decisión de invertir en la Capacitación a todos los niveles de la empresa:

- 1.- La Situación Económica.- En la actualidad a la crisis que nos estamos enfrentando nos ha llevado a manufacturar los productos con mayor productividad y calidad.
- 2.- Condición del Mercado.- Dentro de la industria Automotriz no pueden importar los artículos para la elaboración de los autos por lo tanto estas industrias bus--

can proveedores plásticos que tengan un alto índice de calidad que se asemeje a la que importarían.

3.- Factibilidad Económica.- La Capacitación dada a los empleados es deducible de impuestos y los empleados realizan su trabajo con mayor efectividad.

Por esto el Lic. Meyer nos ha encargado realizar un programa de Capacitación para toda la empresa en todos los niveles.

Para la detección de las necesidades en la empresa utilizamos los métodos de observación y cuestionarios, en encuestas y aprovechamos al realizar las encuestas y cuestionarios para realizar entrevistas con los empleados y después de realizados estos obtuvimos las conclusiones que expondré en las páginas siguientes.

El cuestionario y la Encuesta utilizadas son:

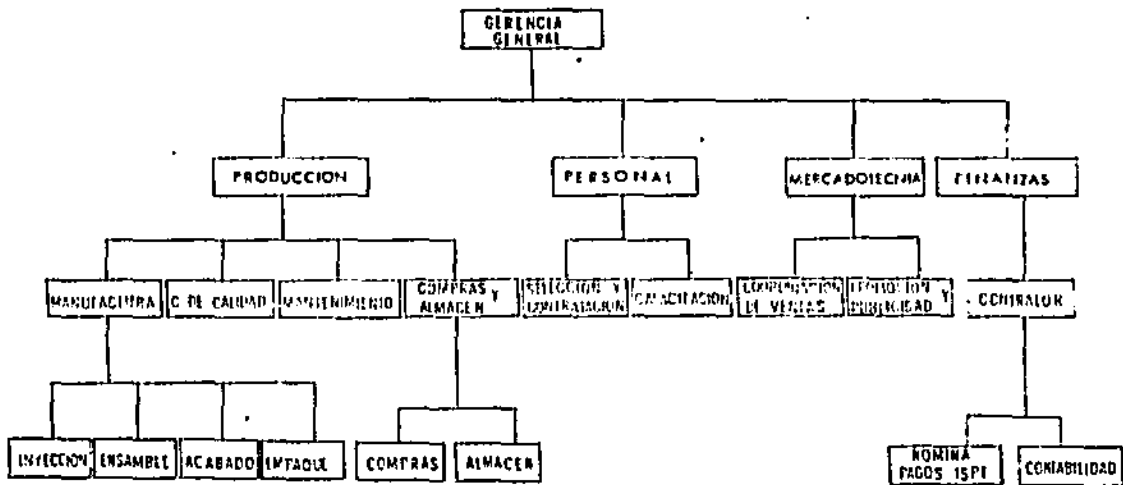
CUESTIONARIO.

Nombre.

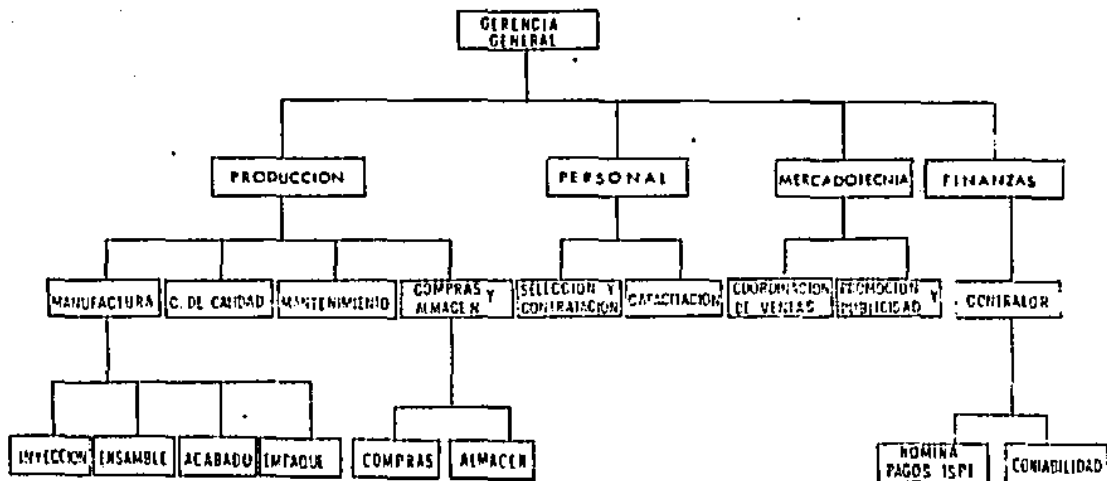
Edad.

Antigüedad en el puesto.

Antigüedad en la Empresa.



AI- ORGANIGRAMA



A1- ORGANIGRAMA

- 1.- Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?
- 2.- Porqué?
- 3.- En que tareas tienen dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?
- 4.- Indique para cada uno de esas tareas los conocimientos y destrezas que considera le hacen falta?
- 5.- En que mejoraría usted su desempeño al recibir la Capacitación que le hace falta?
- 6.- A que cree que se deba cada uno de ellos?
- 7.- Que problemas tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente?
- 8.- Que sugiera para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa.

ENCUESTA.

Nombre.

Fecha.

Edad.

Puesto Actual.

Antigüedad en el puesto.

Escolaridad.

- 1.- Considera que la capacitación es valiosa para el per-

sonal y la empresa? Si No No sé.

2.- Porqué?

3.- Esta usted dispuesto a intervenir en algún curso de Capacitación, ya sea como instructor o como participante?

Si No No sé.

4.- Porqué especifique.

5.- Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe? Si No No se.

6.- Como considera globalmente su desempeño?

Excelente Muy Bueno Bueno Suceptible de mejorar.

7.- Porqué?

8.- Está usted capacitado o preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

SI NO NO SE

9.- En que aspectos, en caso de ser la respuesta anterior afirmativa?

10.- Que conocimientos o destrezas necesita para mejorar su desempeño y o prepararse para el futuro?

11.- Cuales son las tareas de su puesto relacionadas con dichos conocimientos y destrezas?

- 12.- Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área se mejore? Si No No se
- 13.- Cuales en caso de respuesta afirmativa.
- 14.- Esta dispuesto a participar en algún curso próximamente.

DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Realizamos una serie de estudios en la empresa para localizar las necesidades que puedan ser susceptibles de cubrirse mediante la Capacitación, resolviendo cuestionarios y llevando a cabo entrevistas a todos los niveles de la empresa, así mismo jerarquizamos estas necesidades, puesto que sería imposible cubrir todas las necesidades de la empresa por cuestión de tiempo y costo por lo tanto escogimos las necesidades que necesitaban de mayor rapidez en la solución, a continuación expondré dichas necesidades:

A nivel General.

+ Es necesario que conozcan la extensión de la empresa, como está constituida, cuanto tiempo tiene de fundada y todo lo relacionado con la empresa en general.

+ Necesitan conocimientos sobre como relacionarse con sus compañeros, superiores y subordinados, pues aunque las relaciones interpersonales se encuentren en buen estado es recomendable que se mejoren día a día.

+ Necesitan Orientación de como distribuir su tiempo para un mejor desarrollo y evitar todo tipo de desperdicio de tiempo originado por la falta de estos conocimientos.

+ Conocimientos de integración de un individuo al grupo y viceversa.

GERENTES Y JEFES.

+ Los gerentes y jefes de la empresa necesitan tener los diversos conocimientos para poder ayudar a sus subordinados a desarrollarse de la mejor manera.

+ Conocimientos sobre la Motivación para mantener a sus subordinados motivados en su trabajo.

+ Necesitan tener conocimientos sobre como dirigir juntas y toda clase de informaciones y reuniones entre gerentes, jefes y subordinados.

+ Conocimientos básicos de todas las áreas de la empresa puesto que en algún momento podrán ayudar en una x área como asesor o línea de Staff.

A Nivel de Supervisores.

+ Conocimientos sobre la realización de su trabajo.

Personal.

+ Conocimientos sobre las conductas, puesto que los supervisores del depto. de personal deben de saber y captar el porque actúan de x o y manera de los empleados.

+ Como llevar a cabo las entrevistas de la mejor manera puesto que de aquí depende mucho la clase de personal que vaya a ingresar a la empresa.

+ Requieren conocimientos para realizar pruebas para determinar que personal será conveniente a la empresa contratarlos.

MERCADOTECNIA.

+ En esta área necesitan conocimientos sobre las diferentes maneras de realizar las ventas.

+ Conocimientos básicos de mercadotecnia para su mejor de

sarrollo dentro del departamento, puesto que se detectó que faltaban o carecían de conocimientos generales al respecto.

CCMPRAS Y ALMACEN.

+ Conocimientos sobre el control de existencias, ya que en la empresa no llevan un sistema determinado del control.

+ Conocimientos básicos de las compras, de acuerdo a las políticas de la empresa.

AUXILIARES CONTABLES.

+ Es conveniente que el personal reciba conocimientos básicos de contabilidad, siendo de esta manera que la empresa sepa que conocimiento tiene el personal de su empresa en esta área y utilizando diferentes sistemas de contabilidad de acuerdo a cada empresa.

+ Utilizan las computadoras pero la minoría del personal de esta área está capacitado, para realizar el trabajo por computadoras, es conveniente para el caso de ausencia del personal que conoce sobre esto y no se vea afectada

la labor, como también para casos de rotación.

SECRETARIAS.

+ Es conveniente el cubrir las necesidades que tienen las secretarias con respecto a la contabilidad cuando realizan la lista de nóminas y para estar capacitadas para cualquier ayuda solicitada por su superior al respecto.

+ Muchas veces aunque las secretarias están preparadas para poder escribir cartas rápidamente en taquigrafía es conveniente que se le den Capacitación para mejorar su habilidad.

+ Se detectó que las secretarias carecían de una buena ortografía en su redacción de varios trabajos por lo que será conveniente el capacitarlas en este aspecto.

OBREROS.

+ Es necesario que los obreros tengan conocimientos básicos de matemáticas sobre todo aquellos que de alguna manera tendrán que hacer uso de ellos.

+ Necesitan conocer cual es la tecnología que utiliza la

empresa para la realización correcta de sus labores.

+ Conocer los tipos de herramientas manuales que pueden llegar a necesitar en un momento dado y sus usos respectivos.

+ De acuerdo a su área será necesario darles información sobre como realizarán su trabajo ya sea:

Inyección.

El programa que a continuación desarrollará tiene como objetivos principales los siguientes:

- 1.- Mejorar la Calidad del Trabajo que realiza su personal.
- 2.- Contribuir a su crecimiento.
- 3.- Desarrollar mejores relaciones humanas alcanzando el máximo de satisfacción en todos los aspectos.
- 4.- Brindarles conocimiento de Aplicación práctica inmediata.
- 5.- Ayudando a que los trabajadores desarrollen sus habilidades, aumentando con esto su eficiencia.
- 6.- Y posibilidades de proyectarse a puestos con mejores perspectivas.

Las tareas que los participantes tendrán que realizar

se llevarán a cabo alternadamente teorica y práctica de todos los niveles de la empresa.

Los cursos tienen la flexibilidad de poder ser adaptables a las necesidades, intereses y posibilidades y expectativas de cada departamento.

PROGRAMA DE CAPACITACION.

A NIVEL GENERAL.

- + Inducción.
- + Relaciones Humanas.
- + Comunicación.
- + Administración del tiempo.
- + Integración individual y de equipo.

GERENTES Y JEFES.

- + Motivación y Productividad.
- + Técnicas de Dirección.
- + Manejo de juntas.
- + Nuevas tecnicas de Ventas.
- + Seguridad Industrial.

Superiores por Areas.

+ PERSONAL.

- + Formación instructores.
- + Comprensión de la Conducta individual.
- + Técnica de la Entrevista.
- + Pruebas para la Selección de Personal.
- + Computación Básica.

+ MERCADOTECNIA.

- + Nuevas Técnicas Ventas.
- + Mercadotecnia y Ventas.
- + Análisis del Mercado y Estrategia Promocional.
- + Computación Básica.

+ COMPRAS Y ALMACEN.

- + Control de mercancía.
- + Computación Básica.

+ AUXILIARES CONTABLES.

- + Contabilidad Básica.

SECRETARIAS.

- + Conocimientos básicos de Contabilidad.
- + Ortografía.
- + Taquígrafia.

OBREROS

- + Conocimientos Básicos de Matemáticas.
- + Tecnología.
- + Herramientas Manuales.
- + De acuerdo a su área : Inyección.

La Simbología utilizada en los cursos es la siguiente:

| | |
|------------------------------------|---|
| NIVEL GENERAL | A |
| GERENTES Y JEFES | D |
| SUPERVISORES PERSONAL. | C |
| SUPERVISORES MERCADOTECNIA | D |
| SUPERVISORES COMPRAS Y ALMACEN. | E |
| AUXILIARES CONTABLES | F |

SECRETARIAS

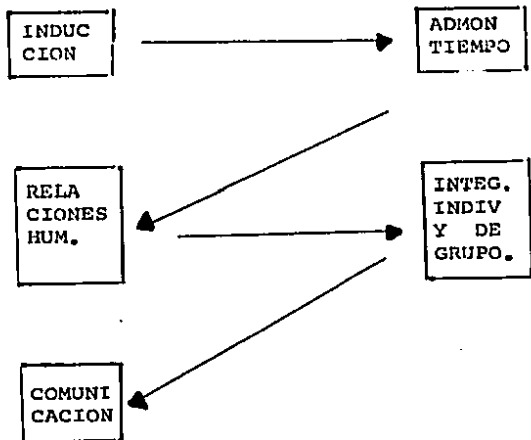
G

OBREROS

H

1.- A Nivel General.

A



CURSO DE INDUCCION.

DIRIGIDO A: Todo el personal de la Empresa.

DURACION: 8 Horas.

OBJETIVO: Que el personal de la Empresa conozca la estructura organizacional de la Empresa, que conozca los derechos y obligaciones inherentes al reglamento interior de trabajo.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Bienvenida.
- + Audiovisual de la Empresa.
- + Visita a toda la Empresa.
- + Explicación del Reglamento de Trabajo.

METODOLOGIA:

- + Expositiva.
- + Audiovisual.
- + Dinámica Grupal.
- + Observación.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR.

- + Manuales.

- + Pizarrones.
- + Plumas y Papel.
- + Projectores y Material Audiovisual.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

DIRIGIDO A: Todo el personal de la Empresa.

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVOS:

- + Describir la importancia de fijar las metas en el desarrollo de sus labores.
- + Ilustrar los factores que caracterizan una adecuada elección de Metas.
- + Examinar los posibles conflictos entre las diversas metas.
- + Poder fijar un plan para establecer una meta personal significativa y trazarse un camino para alcanzarla.

TEMARIO DEL CURSO POR TEMAS:

- 1).- El Valor del Tiempo:
 - + Conceptos Básicos.

+ El Hombre en el Tiempo y para la Eternidad.

2).- Metas.

+ Importancia de las Metas.

+ Establecimiento de las Metas.

+ Clarificación de las Metas.

+ Análisis de Metas.

3).- Selección de Prioridades.

+ Prioridades.

+ Técnicas de Selección de Prioridades.

4).- Organización efectiva del Tiempo.

+ El Tiempo es la vida.

+ Causas de la Pérdida de Tiempo.

+ Estrategias para resolver el Problema
del Tiempo.

5).- Instrumentos para controlar el Tiempo.

+ Agendas y Horarios.

+ Programas y Tiempo.

6).- Hábitos Eficientes de Organización.

+ El Plan de Acción.

METODOLOGIA:

+ Expositiva.

+ Dinámica Grupal.

+ Audiovisual.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

+ I Audiovisual.- La Bitácora del Tiempo.

+ Resolución de Tests, Cuestionarios.

+ Programa Mimioografiado.

RELACIONES HUMANAS.

DIRIGIDO A: Todo el personal de la Empresa.

DURACION : 16 Horas.

OBJETIVO: Dar a conocer el proceso de interacción humana, su adecuado manejo y la aplicación de técnicas en comportamiento humano.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

+ Desarrollo de Autoconfianza.

+ Como Hablar con Efectividad.

+ Como Eliminar el Temor de Hablar en Público.

+ Como Sobreponerse a la Preocupación y a la Tensión.

+ Como Ampliar mis Horizontes.

METODOLOGIA:

- + Dinámica Grupal.
- + Lecturas.
- + Discusión de Casos.
- + Dramatizaciones.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Folders para cada participante.
- + Casos Minioografiados para Resolverlo.

INTEGRACION INDIVIDUAL Y DE EQUIPO.

DIRIGIDO A: Todo el Personal de la Empresa.

DURACION: 5 Horas "20 Personas"

OBJETIVO: Que el participante conozca y aplique los elementos que integran a un individuo su dinámica y la responsabilidad que implica la labor de Equipo.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Introducción.
- + Aspectos Generales de Motivación.

- + El pentágono de la Integración.
 - Aspecto Físico.
 - " Espiritual.
 - Aspecto Económico.
 - " Familiar.
 - Aspecto Social.
- + El Trabajo.
 - Mi Trabajo y el Trabajo de mis compañeros.

METODOLOGIA:

- + Análisis de Casos.
- + Discusión de Grupos.
- + Análisis de Película.
- + Lecturas.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Casos Mimioografiados para los Participantes.
- + Película al Tema.
- + Plumas y Hojas de Máquina.
- + Pizarrón.

COMUNICACION.

DIRIGIDO A: Jefes de todos los niveles, empleados cuyas

funciones requieran una Comunicación del arriba del promedio.

DURACION: 60 Horas.

OBJETIVO: Los participantes Comprenderán, conocerán y podrán aplicar las distintas técnicas de la comunicación verbal, de manera que los participantes puedan practicar durante el curso y puedan juzgar los efectos que produce su estilo de Comunicación, con el fin de mejorarlo.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

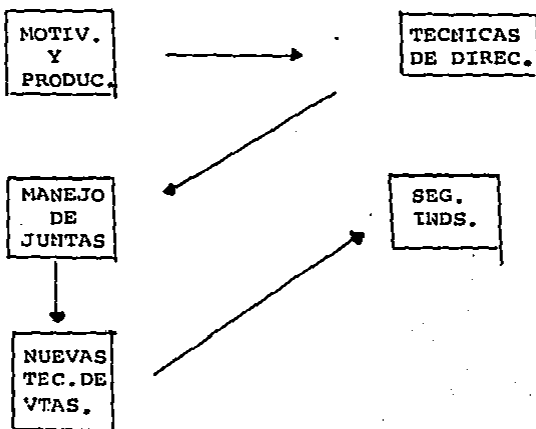
- + Plática sobre un Tema Especial.
- + Premiación de una Competencia.
- + Introducción de un nuevo colaborador.
- + Plática Informativa.
- + Información sobre Actividades.
- + Información sobre una Situación.
- + Plática de Convencimiento o de eventos.
- + Plática de un ambiente negativo o escéptico.
- + Pláticas Combinadas.

METODOLOGIA:

- + Todas las formas de Comunicación verbal se demuestran y se ponen en práctica.
- + Mesas Redondas.
- + Ejercicios de Aplicación de las diferentes formas de Comunicación.

MATERIAL DIDACTIVO A UTILIZAR:

- + Hojas.
- + Material Escrito para cada Participante.
- + Audiovisual de Apoyo.

2.- CURSOS GERENTES Y JEFES. B

MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD.

DIRIGIDO A: Gerentes y Jefes de Departamentos.

DURACION: 32 Horas. "9 sesiones".

OBJETIVO: Dar a conocer las técnicas motivacionales y los estilos gerenciales adecuados en la Administración de recursos enfocados a la Productividad y su aplicación a los diferentes niveles.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Estrategia para el Comportamiento Productivo.
- + La Motivación a través del Enriquecimiento del Trabajo.
- + La Motivación para el Exito.
- + Entendiendo la Motivación.
- + Teoria X.
- + Teoria Y.
- + Las realidades de la Organización y la Naturaleza Humana.
- + El Manejo de las Cualidades Humanas.
- + Motivación en Perspectiva.

METODOLOGIA:

- + Estudio de Casos.
- + Discusión de Grupos.
- + Películas.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Casos Mimiografiados para cada participante.
- + Lo necesario para pasar la Película.
- + Mesas Redondas.
- + Papelería Necesaria.

TECNICAS DE DIRECCION.

DIRIGIDO A: Gerentes y Jefes de Departamentos.

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: Que los participantes conozcan, comprendan y puedan aplicar el sistema de la Empresa, de manera que todos los jefes de la Empresa hablen el mismo idioma en materia de Dirección de Colaboradores y que se reduzcan los problemas originados por fallas en la misma. Utilizando como base este curso para otros que posteriormente los impartirán, con indi-

ce más alto de conocimientos.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Desarrollo del Colaborador.
 - Conseguir una Calificación especializada.
 - Trabajo independiente y Cooperativo.
- + Base de la Delegación de Tareas y Responsabilidades.
 - Administración por Objetivos.
 - Técnicas de evaluación por Objetivos.
 - Técnicas de Dirección de Colaboradores.
 - Desarrollo Posterior y Promoción del colaborador.
- + Técnicas Complementarias.
 - Manejo de Quejas.

METODOLOGIA:

- + Estudio de Casos.
- + Juego de Papeles.
- + Trabajo de Grupos.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Casos Mimioografiados.
- + Redacción de los juegos de Papeles.

MANEJO DE JUNTAS.

DIRIGIDO A: Gerentes y Jefes Departamentales.

DURACION: 8 Horas.

OBJETIVO: Que los participantes desarrollen la habilidad de conducir adecuadamente una junta, a través de los métodos y técnicas aquí expresadas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

+ Introducción.

I PARTE.

+ Que es una Junta? Tipos de Juntas.

+ Discutir es Comunicar.

+ El inicio de la Discusión.

+ El arte de Preguntar y Escuchar.

+ El arte de Saber Guardar Silencio.

II PARTE.

+ Aprender a Conocer a los Demás.

+ Atienda a las barreras.

+ Descubra las Tensiones.

+ Anote los puntos Aclarados.

- + Informe Final, Escrito de la Junta.
- + Conclusión: Discutir es perder la autoridad.

METODOLOGIA:

- + Exposición Verbal.
- + Dinámica de Grupos.
- + Dramatizaciones.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Distribución de papel a Dramatizar.
- + Varios.

NUEVAS TECNICAS DE VENTAS.

DIRIGIDO A: Gerentes y Jefes de Departamentos.

DURACION: 24 Horas Cupo Máximo 20 personas.

OBJETIVO: Proporcionar los elementos necesarios para efectuar la venta de servicios en forma eficaz, enfocado a desarrollar una mentalidad de asesoría.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Despertando a la Creatividad.
- + Ciclo Motivacional.
- + Naturaleza Humana y Relaciones Humanas.
- + Contactación de Clientes.
- + Las Preguntas.
- + La Presentación de la Solución.
- + Comunicación.
- + Esta usted escuchando
- + El manejo de Preguntas.
- + Concluyendo la Venta.

METODOLOGIA:

- + Expositiva.
- + Audiovisual.
- + Dinamica Grupal.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Material audiovisual y Pantalla.
- + Papeleria Necesaria.

SEGURIDAD INDUSTRIAL.

DIRIGIDO A: Gerentes y Jefes de Departamentos.

DURACION: 4 Horas.

OBJETIVO: Estar conscientes de la importancia que conlleva el tener la seguridad en la empresa pudiendo prevenir accidentes y controlando la utilización correcta de las medidas de seguridad. Obtengan la preparación adecuada para cualquier imprevisto resolverlo con rapidez y seguridad.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Que significa Seguridad Industrial.
- + Ley Federal del Trabajo Art. 513.
- + Ropa Protectora (Seguridad).
- + Utilización de instrumentos de Seguridad.

METODOLOGIA:

- + Película.
- + Exposición Verbal.
- + Práctica en la Instrumentación de Seguridad.

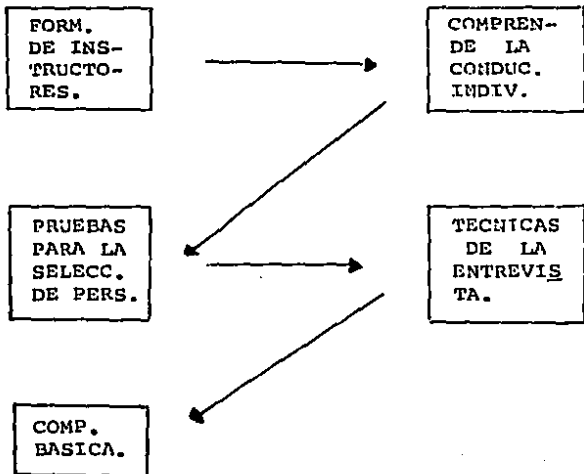
MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón
- + Papelería Necesaria.
- + Material para proyectar la Película, Panta

11a.

+ Instrumentos de Seguridad.

3.- CURSOS SUPERVISORES PERSONAL. C



FORMACION DE INSTRUCTORES.

DIRIGIDO A: Supervisoras del Area de Personal.

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: Comprender y aplicar las técnicas de enseñanza-aprendizaje que permitan a los participantes del seminario ser habilitados como instructores internos.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Integración de Grupo.
- + El Aprendizaje.
- + Manual o Guía de Instrucción.
- + Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje.

METODOLOGIA:

- + Realizar Prácticas de instrucción por medio de interrelación entre los miembros.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Folletos con la descripción de las Prácticas.
- + Papelería Necesaria.

COMPRENCION DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL.

DIRIGIDO A: Supervisores del Area de Personal.

DURACION: 30 Horas.

OBJETIVO: Enseñará a los participantes los conocimientos fundamentales que provee la Psicología, y que son de aplicación cotidiana-, de modo que poseen los elementos necesarios para comprender la dinámica del comportamiento de los individuos, sus causas y consecuencias, para la Orientación y apoyo, que los participantes puedan actuar con mayor eficiencia en las relaciones humanas, aumentando el rendimiento y satisfacción en el trabajo.

METODOLOGIA:

+ Mediante la técnica Expositivo- Participativa intercambiando de las exposiciones del instructor con las experiencias personales de los participantes.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

+ Introducción, Generalidades, La Psicología y su objeto.

- + Fundamentos biológicos de la conducta humana.
- + La Personalidad.
 - Constitución física, Temperamento, carácter, La Personalidad y sus tipos.
- + Inteligencia y Aptitudes.
 - Capacidad Intelectual y Rendimiento.
 - Distribución y Desarrollo de la Inteligencia.
 - Diferencias en la inteligencia y aptitudes.
 - Las Preferencias.
- + Motivación.
 - Motivaciones Primarias y Secundarias.
 - Motivaciones inconscientes.
- + Motivación y Emoción.
 - Factores ambientales.
 - Desarrollo de la personalidad, Relaciones Familiares.
- + Conflicto y Frustración.
 - Tipos de conflictos.
 - El punto de vista psicoanalítico.

- Mecanismos de defensa.
- + Trastornos de la personalidad.
- Reacciones transitorias.
- Las neurosis.
- Alcholismo y toxicomanias.
- Desviaciones Sexuales.
- La psicosis.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Papelería Necesaria.

PRUEBAS PARA SELECCION DE PERSONAL.

DIRIGIDO A: Supervisores del Area de Personal.

DURACION: 50 Horas.

OBJETIVO: Que los participantes esten preparados para que puedan aplicar, analizar y evaluar una bateria de pruebas para la selección del personal aspirante a ocupar puestos de los niveles de emplados y obreros.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

Parte I.- RESOLUCION DE LA BATERIA DE PRUE-

BAS.

PARTE II.- PRUEBAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL.

- 1.- Introducción, objetivos, intereses, aptitudes y personalidad, batería de pruebas básicas para la selección de personal.
- 2.- Problemas de administración de las pruebas.
- 3.- Administración, análisis y evaluación de las pruebas que componen la batería, las que tienen por objeto determinar: Nivel de inteligencia gral., aptitudes intelectuales básicas, intereses ocupacionales, y características de personalidad.

PARTE III.- PRACTICAS SUPERVISADAS.

Aplicación de la batería de pruebas a sujetos con distintas características, análisis y evaluación de los resultados, presentación de los resultados, cuestiones administrativas.

METODOLOGIA:

+ Realización por si mismos las baterias.

+ Información teórica con la resolución de -
ejercicios.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

+ Pizarrón.
+ Material Impreso (pruebas).

TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

DIRIGIDO A: Superiores del Area Personal.

DURACION: 30 Horas.

OBJETIVO: La Capacitación Teórica- Práctica de perso--
nas cuya tarea es la de entrevistar a indivii
duos con distintos propósitos.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

I PARTE TEORIA DE LA ENTREVISTA.

- 1.- La Entrevista. Introducción y Generalid
dades.
- 2.- Tipos de Entrevistas. La Entrevista ce
rrada, y la Entrevista Abierta.
- 3.- Preparación para la Entrevista.
- 4.- Procedimientos.

Citas y Puntualidad; La Presentación.
Saber observar, el Lenguaje, Saber escuchar, Pausas, Silencios, Saber preguntar, las Promesas, la Discreción, duración, cierre de la entrevista.

5.- Plan para la Entrevista.

- Temas de conversación.

- Por donde comenzar la entrevista.

6.- Evaluación del Entrevistado.

7.- Notas y grabadoras.

8.- Arreglo Personal del Entrevistador.

9.- Lugar de la entrevista, condiciones del Local, el mobiliario y su disposición.

10.- Diferentes tipos de entrevistados.

II PARTE PRACTICA DE LA ENTREVISTA.

1.- Desempeño de Roles.

2.- Análisis y Discusión de entrevistas grabadas.

3.- Entrevistas supervisada, entrevistas individuales a personas con diferentes características.

METODOLOGIA:

- + Expositiva.
- + Participativa.
- + Practica de la Entrevista.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Material Mimografiado.
- + Papeleria Necesaria.
- + Grabadoras.

COMPUTACION BASICA.

DIRIGIDO A: Supervisores y Auxiliares Contables.

DURACION: 30 Horas.

OBJETIVO: Que el personal que tome el curso este preparado para que en cualquier momento pueda utilizar las computadoras para la resolución de problemas y programas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:**I.- INTRODUCCION A LAS COMPUTADORAS.**

- a). Que es una computadora.

b). Como funciona.

c). Como calcula la computadora.

2.- BREVE HISTORIA DE LAS COMPUTADORAS.

3.- PROGRAMACION BASICA.

4.- LA COMPUTADORA COMO UNA HERRAMIENTA PARA
NUESTRO TRABAJO.

a). Como hacer un programa.

b). Como introducir y obtener informa---
ción.

c). Como implementarlo

d). Como encontrar la falla.

e). Como indicar a la Computadora para
que decida o repita.

f). Cuando una variable necesita más de
un valor.

5.- CUAN EXACTA ES LA COMPUTADORA.

6.- OPERACION DE LA PERFORADORA DE TARJETAS.

7.- SISTEMAS COMPUTACIONALES.

a). Leer listados, hacer capturas.

METODOLOGIA:

+ Expositiva.

+ Por medio de audiovisuales de las diferen-

tes computadoras que existen.

+ Elaboración de programas.

+ Visitas al área de Computación.

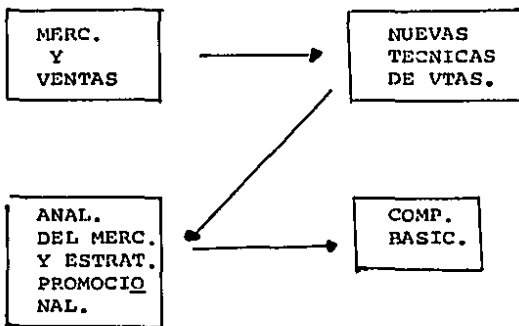
MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

+ Pizarrón.

+ Audiovisual = Pantalla.

+ Terminal de Computadora para ejercicios.

4.- CURSOS SUPERVISORES MERCADOTECNIA. D



MERCADOTECNIA Y VENTAS.

DIRIGIDO A: Supervisores del Area de Mercadotecnia.

DURACION: 16 Horas.

OBJETIVO: Que el personal del área analice el mercado y genere estrategias de penetración de acuerdo a su entorno.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

I.- MERCADOTECNIA.

- + Los elementos del mercado tipos de bienes de consumo.
- + Distribución del comercio en las ciudades.
- + El Envase- La Garantía - El Logotipo El Slogan.
- + La Imagen Mercantil - Investigación de mercados.
- + Tendencias de la Mercadotecnia.

2.- VENTAS.

- + Mecanismos Psicológicos de los procesos de ventas.

- + La Comunicación - La apertura - El manejo de defensas.
- + Decisiones sobre ventas- Grupos - Agentes vendedores.

METODOLOGIA:

- + Expositiva.
- + Análisis de Casos.
- + Discusión de Grupos.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR.

- + Casos mimeografiados para los Participantes.
- + Papelería Necesaria.

NUEVAS TECNICAS DE VENTAS.

DIRIGIDO A: Supervisores del Area de Mercadotecnia.

DURACION: 24 Horas 20 Personas.

OBJETIVO: Proporcionar los elementos necesarios para efectuar la venta de servicios en forma eficaz, enfocado a desarrollar una mentalidad de asesoría

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Despertando la Creatividad.
- + Ciclo Motivacional.
- + Naturaleza Humana y Relaciones Humanas.
- + Contactación de Clientes.
- + Las Preguntas.
- + La presentación de la Solución.
- + Comunicación.
- + Esta Usted escuchando.
- + El Manejo de Preguntas.
- + Concluyendo la venta.

METODOLOGIA:

- + Expositiva.
- + Audiovisual.
- + Dinámica Grupal.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Material Audiovisual, Pantalla.
- + Papelaría Necesaria.

ANALISIS DEL MERCADO Y ESTRATEGIA PROMOCIONAL.

DIRIGIDO A: Supervisores del área de Mercadotecnia.

DURACION: 1 Hora .

OBJETIVO: Que todos los participantes obtengan un conocimiento claro de lo que es el análisis de promoción adecuadas para el logro de sus objetivos.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

INTRODUCCION

PARTE I EL ANALISIS DEL MERCADO.

- + Definición de lo que es el mercado.
- + Mercado Vs Mercadotecnia.
- + El Análisis y la investigación del mercado.
- + El mercado actual.
- + La información Semestral.
- + Perfil del cliente Particular.
- + La Competencia.

PARTE II. ANALISIS INTERNO.

- + Auditoría de servicio.
- + Estructura de la Empresa.

PARTE III. ESTRATEGIA PROMOCIONAL.

- + Servicios.
- + Conclusiones.

METODOLOGIA:

- + Dinámica de grupos.
- + Estudio de Casos.
- + Trabajos en Equipo.
- + Trabajos Individuales.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Casos Mimioografiados.
- + Pizarrón.
- + Papelería Necesaria.

COMPUTACION BASICA.

DIRIGIDO A: Supervisores y Auxiliares Contables.

DURACION: 30 Horas.

OBJETIVO: Que el personal que tome el curso este preparado para que en cualquier momento pueda utilizar las computadoras para la resolución de problemas y programas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:
CONTENID

I.- INTRODUCCION A LAS COMPUTADORAS.

a). Que es una computadora.

- b). Como funciona.
 - c). Como calcula la computadora.
- 2.- BREVE HISTORIA DE LAS COMPUTADORAS.
- 3.- PROGRAMACION BASICA.
- 4.- LA COMPUTADORA COMO UNA HERRAMIENTA PARA NUESTRO TRABAJO.
- a). Como hacer un programa.
 - b). Como introducir y obtener informacion.
 - c). Como implementarlo.
 - d). Como encontrar la falla.
 - e). Como indicar a la computadora para que decida o repita.
 - f). Cuando una variable necesita más de un valor.
- 5.- CUAN EXACTA ES LA COMPUTADORA.
- 6.- OPERACION DE LA PERFORADORA DE TARJETAS.
- 7.- SISTEMAS COMPUTACIONALES.
- a). Leer listados, hacer capturas.

METODOLOGIA:

- + Expositiva.
- + Por medio de audiovisuales de las diferen-

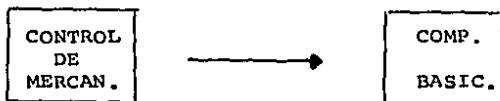
- tes computadoras que existen.
- + Elaboración de programas.
- + Visitas al área de computación.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Audiovisual - Pantalla.
- + Terminal de computadora para ejercicios.

**5.- CURSOS SUPERVISORES COMPRAS
Y ALMACEN.**

E



CONTROL DE MERCANCIA.

DIRIGIDO A: Supervisores de Compras y Almacen.

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: Que los participantes tengan una mejor perspectiva para el control de mercancías y utilicen el mejor método de control de estas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Control Unitario (por artículo).
- + El problema de controlar muchos artículos.
- + La relación ventas con la inversión de existencias.
- + Índice de rotación de existencias.
- + Como determinar el índice de rotación de Stock.
- + Cálculo de inventario promedio.
- + Inventario perpetuo o libro de inventario.
- + El problema de la Valoración de las Existencias.
- + Inventario según libros.

METODOLOGIA:

- + Resolución de Casos.
- + Exposición Verbal.
- + Participación Grupal.
- + Diapositivas.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Casos mimeografiados.
- + Material audiovisual.

COMPUTACION BASICA.

DIRIGIDO A: Supervisores y Auxiliares Contables.

DURACION: 30 Horas.

OBJETIVO: Que el personal que tome el curso este preparado para que en cualquier momento pueda utilizar las computadoras para la resolución de problemas y programas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

1.- INTRODUCCION A LAS COMPUTADORAS.

- a). Que es una computadora.
- b). Como funciona.
- c). Como calcula la computadora.

2.- BREVE HISTORIA DE LAS COMPUTADORAS.

3.- PROGRAMACION BASICA.

4.- LA COMPUTADORA COMO UNA HERRAMIENTA PARA NUESTRO TRABAJO.

- a). Como hacer un programa.
- b). Como introducir y obtener información.
- c). Como encontrar la falla.
- e). Como indicar a la computadora para

decida o repita.

f). Cuando una variable necesita más de un valor.

5.- CUAN EXACTA ES LA COMPUTACION.

6.- OPERACION DE LA PERFORADORA DE TARJETAS.

7.- SISTEMAS COMPUTACIONALES.

a). Leer listados, hacer capturas.

METODOLOGIA:

- + Espositiva.
- + Por medio de audiovisuales de las diferentes computadoras que existen.
- + Elaboración de programas.
- + Visitas al área de Computación.

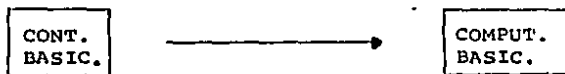
MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Audiovisual - Pantalla.
- + Terminal de Computadora para ejercicios.

A

6.- CURSOS AUXILIARES CONTABLES

F



CONTABILIDAD BASICA.

DIRIGIDO A: Auxiliares Contables y Secretarías.

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: Que los Participantes dominen todo lo relacionado con la contabilidad general, para el buen desempeño de sus trabajos.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

1.- LOS ESTADOS FINANCIEROS.

- Balance General.
- Las Formas del Balance.
- Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Formas de Presentación del estado de

Perdidas.

2.- TEORIA DE LA PARTIDA DOBLE.

- Libro Mayor.
- Cuentas de Activo.
- Cuentas de Pasivo.
- Cuentas de Resultados.
- El Libro Diario.

3.- REGISTROS AUXILIARES DE DOCUMENTOS.

4.- FORMACION DEL BALANCE GENERAL.

- Balanza de Comprobación.
- Asientos de Ajuste.
- Formación de Estados Financieros.
- Hoja de Trabajo y Asientos de cierre de Libros.

METODOLOGIA:

- + Exposición Verbal.
- + Participación Grupal.
- + Estudio de Casos.
- + Practica de Balances.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Papelería Necesaria.

- + Casos Mimiografiados.
- + Balances por Resolver.

COMPUTACION BASICA.

DIRIGIDO A: Supervisores y Auxiliares Contables.

DURACION: 30 Horas.

OBJETIVO: Que el personal que tome el curso este prepa
rado para que en cualquier momento pueda uti
lizar las computadoras para la resolución de
problemas y programas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- 1.- INTRODUCCION A LAS COMPUTADORAS
 - a). Que es una computadora.
 - b). Como funciona.
 - c). Como calcula la computadora.
- 2.- BREVE HISTORIA DE LAS COMPUTADORAS.
- 3.- PROGRAMACION BASICA.
- 4.- LA COMPUTADORA COMO UNA HERRAMIENTA PARA
NUESTRO TRABAJO.
 - a). Como hacer un programa.

- b). Como introducir y obtener información
- c). Como implementarlo.
- d). Como encontrar la falla.
- e). Como indicar a la computadora para que decida o repita.
- f). Cuando una variable necesita más de un valor.

5.- CUAN EXACTA ES LA COMPUTADORA.

6.- OPERACION DE LA PERFORADORA DE TARJETAS.

7.- SISTEMAS COMPUTACIONALES.

- a). Leer listados, hacer capturas,

METODOLOGIA:

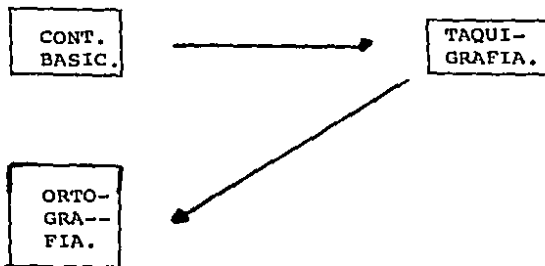
- + Expositiva.
- + Por medio de audiovisuales de las diferentes computadoras que existen.
- + Elaboración de programas.
- + Visitas al área de computación.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR.

- + Pizarron.
- + Audiovisual - Pantalla.
- + Terminal de computadora para ejercicios.

A

7.- CURSOS PARA SECRETARIAS. G



CONTABILIDAD BASICA.

DIRIGIDO A: Auxiliares Contables y Secretarias.

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: Que los participantes dominen todo lo relacionado con la contabilidad a nivel general, para el buen desempeño de sus trabajos.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

1.- LOS ESTADOS FINANCIEROS.

- Balance General.

- Las Formas del Balance.
- Estados de Pérdidas y Ganancias.
- Formas de presentación del Estado de Pérdidas.

2.- TEORIA DE LA PARTIDA DOBLE.

- Libro Mayor.
- Cuentas de Activo.
- Cuentas de Pasivo.
- Cuentas de Resultados.
- Libro Diario.

3.- REGISTROS AUXILIARES DE DOCUMENTOS.

4.- FORMACION DEL BALANCE GENERAL.

- Balanza de Comprobación.
- Asientos de Ajuste.
- Formación de Estados Financieros.
- Hoja de Trabajo y Asiento de Cierre de Libros.

METODOLOGIA:

- + Exposición Verbal.
- + Participación Grupal.
- + Estudio de Casos.
- + Practica de Balances.

- + Pizarrón.
- + Papelería Necesaria.
- + Casos Mimiografiados.
- + Balances por resolver.

TAQUIGRAFIA.

DIRIGIDO A: Las Secretarias.

DURACION: 26 Horas.

OBJETIVO: Que los participantes al curso dominen un amplio vocabulario taquigráfico con el cual pueda tomar dictado y transcribirlo con rapidez y exactitud.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Escritura Fonética.
- + Gramálogos.
- + Frases Generales.
- + Frases Especiales.
- + Signos Taquigráficos.
- + Terminaciones y Comienzos.

METODOLOGIA:

- + Repaso de los signos que el instructor tenga preparados en una transparencia o en el pizarrón.
- + Repaso individual.
- + Dictados de ejercicios.
- + Repaso de Gramálogos.
- + Deletreo y lectura rápida, reiterada, hecha al azar y sin ayuda y en grupo.
- + Repetición de los ejercicios realizados.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Retroproyector.
- + Diapositivas.
- + Grabaciones:

ORTOGRAFIA.

DIRIGIDO A: Secretarias.

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: Al término del curso el participante estará

capacitado para emplear correctamente las reglas de ortografía, de acentuación y puntuación de la Real Academia Española de la Lengua; en un escrito que se le entregará.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Definición del concepto de Ortografía.
- + Uso de Mayúsculas y Minúsculas.
- + Reglas para el uso de las letras
b y v, c, s y z, Y y LL, r y rr, g y j, x,
h, Y y ie, q y K. m y n.
- + Definición del Acento Ortográfico.
- + Clasificación del Acento.
- + Reglas de Acentuación.
- + Separación Silábica.
- + Signos de Puntuación.
- + Evaluación.

METODOLOGÍA:

- + Teórico-Práctico.

MATERIAL DIDÁCTICO A UTILIZAR:

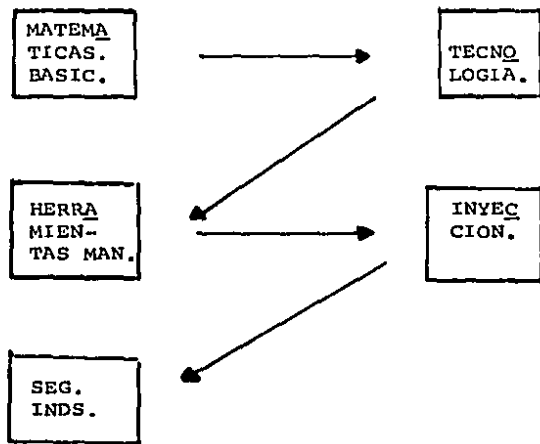
- + Información Teórica.
- + Trabajo Individual.
- + Trabajo Grupal.

+ Evaluación del Asesor.

A

B.- CURSOS PARA LOS OBREROS

H



MATEMATICAS BASICAS.

DIRIGIDO A: Todo el personal que necesite las bases fundamentales de matemáticas en su área de trabajo.

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: Lograr que los participantes resuelvan problemas básicos de matemáticas que exijan la aplicación de sistemas de medidas, conversiones, números fraccionarios, reglas de tres y despeje de formulas.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Importancia de las Matemáticas en el Taller.
- + Operaciones con Enteros y Decimales.
- + Sistemas de Medidas.
- + Fracciones de la Unidad.
- + Regla de tres.
- + Despeje de formulas.
- + Evaluación.

METODOLOGIA:

- + Después de una exposición a cada tema se realizarán ejercicios en forma independiente o en grupo.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Hojas de máquina y lapices.

+ Material Mimioografiado.

TECNOLOGIA.

DIRIGIDO A: Todo el personal que trabaje en cualquier ti
po de mecanismo para ejecutar su trabajo.

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: Este curso pretende que los participantes co
nozcan las propiedades y alcances que tienen
las herramientas de corte y de golpe para su
utilización más adecuada.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Clasificación General de las Herramientas.
- + Herramientas de Corte por Fricción.
- + Herramientas de corte por golpe.
- + Herramientas de corte por cizallamiento.
- + Herramientas para Golpear.
- + Evaluación.

METODOLOGIA:

- + La exposición se hará haciendo participar
a los participantes con sus experiencias y

con ejemplos físicos de las herramientas a estudiar.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Exposición Pizarrón.
- + Participativa.

HERRAMIENTAS MANUALES.

DIRIGIDO A: Personal de Producción o Departamentos auxiliares que manejen los procesos básicos de un taller mecánico.

DURACION: 40 Horas.

OBJETIVO: Que los Participantes adquirieran conocimientos y destreza en el manejo de las herramientas manuales y, sean capaces de realizar los procesos básicos de un taller en forma correcta.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Introducción.
- + Prácticas de afilado de brocas, cinceles, punto de golpe y destornilladores de hoja plana.

+ Corte de segueta y con arco.

+ Procesos de;

- Barrenado.

- Limado.

- Roscado.

METODOLOGIA:

Se hará una demostración de cada proceso y después se efectuarán ejercicios referentes para lograr su dominio.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR.

+ Todos los utensilios necesarios (herramientas) .

INYECCION DE PLASTICOS.

DIRIGIDO A: Todo el personal que trabaje en las áreas de inyección.

DURACION: 40 Horas.

OBJETIVO: Lograr que todos los participantes conozcan los principios de la inyección de plásticos, con bases teóricas, para que resuelvan problemas en su área de trabajo.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Introducción a la inyección de plásticos.
- + Qué son los plásticos?
- + Principales propiedades de los plásticos.
- + Métodos de formación de los plásticos de los plásticos.
- + Las máquinas inyectoras.
 - I- Fundamentos.
 - II- Su funcionamiento.
- + Tecnología de moldes.
- + El proceso de inyección.
- + Diagnóstico de problemas de inyección

METODOLOGIA:

- + Exposición de cada tema por parte del instructor, complementado con problemas prácticos en áreas de trabajo.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Manuales mimeografiados.
- + Películas, Videocassettes.
- + Esquemas impresos.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

DIRIGIDA A: Obreros, Gerentes y Jefes Departamentales.

DURACION: 4 Horas.

OBJETIVO: Estar conscientes de la importancia que conlleva el tener la seguridad en la empresa pudiendo prevenir accidentes y controlar la utilización correcta de las medidas de seguridad. Obtengan la preparación adecuada para cualquier imprevisto resolverlo con rapidez y seguridad.

CONTENIDO DEL CURSO POR TEMAS:

- + Que significa Seguridad Industrial.
- + Ley Federal del Trabajo Art. 513
- + Ropa Protectora.
- + Utilización de instrumentos de Seguridad.

METODOLOGIA:

- + Película.
- + Exposición Verbal.
- + Practica en la instrumentación de Seguridad.

MATERIAL DIDACTICO A UTILIZAR:

- + Pizarrón.
- + Papelería Necesaria.
- + Material para proyectar la Película, Pantalla.
- + Instrumentos de Seguridad.

C O N C L U S I O N E S

A pesar de que la empresa se encuentra bien organizada, se detectaron varias necesidades en base a un análisis. En este se descubrió la incalculable riqueza que tiene el potencial humano y que corresponde a los dirigentes que este factor de la empresa de sus máximos rendimientos en el desempeño de sus actividades.

Que la empresa no tome la capacitación únicamente por cumplir con una obligación legal, sino por convencimiento propio. La capacitación reeditará en gran escala en el rendimiento de los empleados.

Es conveniente que la capacitación se encuentre dentro de los objetivos sociales de la empresa, ya que la actitud que tomen los empleados dependerá en gran parte del grado de motivación adquirido.

Aunque dentro de la empresa se habfan realizado esfuerzos aislados de capacitación no se obtuvieron los resultados deseados. Por esto fue necesario realizar un programa integrado de capacitación para lograr buenos resultados.

El apoyo de los supervisores a los subalternos durante las fases formales del programa y después de esto, resulta particularmente importante para el éxito total. Los empleados necesitan una guía continua en la realización de sus labores para adquirir la suficiente confianza en la ejecución futura de sus puestos.

La capacitación debe llevarse a cabo a todos los niveles de la empresa, desde la mano de obra hasta los directivos. Esto da por resultado que el trabajo se realice conjuntamente y que en todo nivel se coopere para lograr el éxito de la empresa.

El costo de la capacitación, que en un principio puede pensarse inútil, no solo constituye una inversión con alto rendimiento, sino una deducible de impuesto. La inversión nos repercutirá al final con mejores resultados globales de la empresa.

Finalmente podemos decir que la capacitación con sus innumerables beneficios, es una solución viable para el desarrollo de nuestras empresas y un gran medio para que nuestro país pueda superarse.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA PARA LA REALIZACION DE
LOS CURSOS.

- 1).- Psicología Industrial y del Personal.
Edwin A. Fleishman.
Alan R. Bass.
Edit. Trillas.
- 2).- Libro de Taquigrafía.
John Robert Gregg.
Louis A. Leslie.
Charles E. Zoubek.
Edit. Mc Graw-Hill.
- 3).- La Comunicación Base del Exito.
Dan B. Curtis., Joseph M. Mazza, Stephen Runnebohm.
Editorial LIMUSA.
- 4).- Métodos para la Comunicación Efectiva.
Raphael J. Becvar.
Editorial LIMUSA.
- 5).- Curso de Administración Moderna.
Koontz O Donnell
Editorial Mc Graw-Hill.
- 6).- Educational Series. NCR.
Curso de Administración en el Comercio al Detalle.
Marketing Services Department.
Dayton OHIO. 45409.
- 7).- Principios de Contabilidad.
Alejandro Prieto.
Edit. Banco y Comercio México D.F.
- 8).- Fundamentos de Marketing.
William J. Stanton.
Editorial Mc Graw-Hill.

BIBLIOGRAFIA.

- 1). Capacitación y Desarrollo de Personal.
Alfonso Siliceo.
Editorial Limusa.
- 2). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
Robert. V. Graig, Lester R. Bittel.
Editorial.
- 3). Administración de Personal.
Primera Parte Relaciones Humanas.
Reyes Ponce.
Editorial Limusa.
- 4). Manual para determinar necesidades de capacitación.
Alejandro Mendoza Nuñez.
Editorial Trillas.
- 5). Dirección de Personal y Recursos Humanos.
William B. Werther, Jr., Keith Davis.
Editorial Mac Graw Hill.
- 6). Manual para la Administración del Proceso de Capacitación Personal.
Hugo Calderon Cordoba.
Editorial Limusa.
- 7). Diccionario Porrúa.
Antonio Raby Podevid.
- 8). Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento.
Lic. Adolfo Tena Morelos.
Coparmez - Fondo Editorial.
- 9). Tratado de Psicología Empresarial.
Tomo II Relaciones Humanas.
B. Von Haller Gilmer.
Camegie- mellon university.

- 10). Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo.
Jorge E. Beyer Esparza.
- 11). Administración de Recursos Humanos.
O. Jeff Harris Jr.
Edit. Limusa.