

88282
20
207



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA UNA PLANTA PRODUCTORA DE CHAPA DE MADERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

MONICA MARIA PATRON RAUPACH.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Director del Seminario



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 está 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

Prólogo

Introducción

	Pág.
Capítulo I. Planeación de la Investigación	1
1.1 Objetivos	1
1.1.1 General	1
1.1.2 Específicos	1
1.2 Planteo del Problema	1
1.3 Diseño de la hipótesis	2
1.3.1 Variable Dependiente	2
1.3.2 Variable Independiente	2
1.4 Diseño de la investigación	2
1.4.1 Investigación Documental	3
1.4.2 Investigación de Campo	3
1.4.2.1 Delimitación del Universo	4
1.4.2.2 Cálculo de la Muestra	4
1.4.2.3 Instrumento de prueba	4
Capítulo II. Generalidades de la compañía	5
2.1 Antecedentes de la industria maderera	5
2.2 Antecedentes de la compañía	6
2.3 Breve descripción del proceso productivo de la planta productora de chapa de madera	
2.4 Organigrama	11
Capítulo III. Generalidades de la Capacitación	14
3.1 Conceptos	15
3.1.1 Entrenamiento	15
3.1.2 Adiestramiento	17

	Pág.
3.1.3 Capacitación	18
3.1.4 Formación o Desarrollo	19
3.2 División de la Capacitación	19
3.2.1 En razón de su fin	21
3.2.2 En razón de su método	22
3.2.2.1 Capacitación Directa	23
3.2.2.2 Capacitación Indirecta	26
3.3 Tipos de capacitación	27
3.3.1 Capacitación Individual o Particular	27
3.3.1.1 Capacitación individual directa	27
3.3.1.2 Capacitación individual indirecta	28
3.3.2 Capacitación Colectiva o por Grupos	28
3.3.2.1 Capacitación colectiva directa	28
3.3.2.2 Capacitación colectiva indirecta	29
3.3.3 Capacitación Interna	29
3.3.4 Capacitación Externa	30
3.4 La Educación y el Aprendizaje	30
3.4.1 Educación	30
3.4.2 Aprendizaje	32
3.5 Modelos Generales de Aprendizaje	35
3.5.1 Modelo de escala	35
3.5.2 Modelo de analogía	35
3.5.3 Modelo matemático	36
3.5.4 Modelos teóricos	37
Capítulo IV. Aspecto legal de la Capacitación	39
4.1 La capacitación como necesidad legal	39
4.2 Disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento	39
4.2.1 Ley Federal del Trabajo	40
4.3 Algunos organismos públicos y privados encargados de capacitar y adiestrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	52
4.4 Presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	58
4.4.1 Instructivo de llenado de la Forma DC-2	66

Capítulo V. El Programa Propuesto

5.1 Descripción del Puesto	74
5.2 Perfil del Ocupante del Puesto	82
5.2.1 Esquema: Relación del Perfil del Ocupante del Puesto con el Perfil del Puesto	85
5.3 Detección de Necesidades	96
5.3.1 Diagnóstico de Conocimientos y Aptitudes Gerenciales	100
5.3.2 Cuestionarios Personales	104
5.3.3 Resultados de la necesidades	113
5.4 Fijación de Objetivos	118
5.5 Estructuración del Programa	136
5.6 Programa de Actividades	138
5.7 La evaluación de resultados	139

CONCLUSIONES 142

BIBLIOGRAFIA 147

P R O L O G O

El presente estudio se lleva a cabo después de percatarse lo necesaria que es la capacitación, así como del problema que implica la falta de ésta en las empresas madereras.

Los tiempos actuales exigen día a día que el individuo tenga la posibilidad de elevarse al más alto nivel social, cultural y económico compatible con sus capacidades.

El individuo no solo debe tener la oportunidad de adquirir los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que ha de necesitar su empleo, sino también la educación y la cultura de carácter general que al combinarse dé origen a un individuo plenamente integrado en la comunidad en que vive.

El objetivo de este estudio es el de crear un programa de capacitación, tomando en cuenta todo lo que implica la creación como es el perfil del ocupante del puesto, la detección de necesidades, la fijación de objetivos, la estructuración y elaboración del programa, así como la evaluación del mismo.

Es oportuno agradecer a todas aquellas empresas, instituciones y personas que nos prestaron su amable colaboración para la realización de la presente investigación.

Así mismo, se agradece a la Universidad Anahuac, y la ayuda de los profesores, que con su orientación y consejo agilizaron la elaboración de la presente.

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

La capacitación viene a ser una respuesta a todos aquellos - conflictos o problemas que hacen a una empresa improductiva, ineficiente, inestable y con pocas posibilidades de supervivencia.

La capacitación es función educativa de una empresa; por la - cual se satisfacen necesidades presentes y se proveen necesidades futuras.

El presente reporte se extiende a lo largo de varios capítu- los:

El capítulo I presenta los lineamientos que establecieron la pauta a seguir en la Investigación documental.

En el capítulo II se hace mención a las generalidades de la compañía.

En el capítulo III se dan a conocer las generalidades de la capacitación.

El aspecto legal de la capacitación, lo encontramos en el ca

pacitación, lo encontramos en el capítulo IV.

Los aspectos necesarios para llegar hasta la elaboración del programa de capacitación, están contenidos en el capítulo V.

Conclusiones y bibliografía finalizan el presente estudio.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 General

Elaborar un programa de capacitación para una planta productora de chapa de madera.

1.1.2 Específicos

Conocer la organización de la planta productora de chapa de madera.

Conocer los requerimientos legales para la capacitación y el adiestramiento.

Determinar las necesidades de capacitación en una planta productora de chapa de madera, y los programas que la satisfagan.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿ Es posible incrementar la productividad en una planta productora de chapa de madera, en el Estado de Hidalgo, en la época actual, si se implantara correctamente un programa de capacitación ?

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Si en una planta productora de chapa de madera, ubicada en el Estado de Hidalgo, se implantara correctamente el programa de capacitación, se ayudaría a elevar la productividad.

1.3.1 Variable Dependiente

Programa de capacitación.

1.3.2 Variable Independiente

Productividad.

1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Por medio de ésta, se determinará la comprobación o disprobación de la hipótesis.

Para comprobar la hipótesis se tendrá que observar que los hechos tengan suficiente concordancia con ésta, y para disprobarlas se tomará en cuenta la falta de concordancia de los hechos observados con respecto a la hipótesis.

Para lograr lo anterior, se elegirán los tipos de investigación más apropiados, las técnicas que han sido seleccionadas son:

Investigación Documental

Investigación de Campo

1.4.1 Investigación Documental

Para realizar la investigación documental, consultaremos, libros, revistas, folletos, leyes, etc., referentes a la capacitación, así como los requerimientos y aspectos legales, para lo cual consultaremos las siguientes bibliotecas:

De la Universidad Anáhuac

Benjamín Franklin

Universidad Nacional Autónoma de México

Instituto Superior de Estudios Tecnológicos de Monterrey

1.4.2 Investigación de Campo

Se recurrió al método de entrevista, compilando los datos de las personas involucradas para hacer la detección de necesidades, con el fin de elaborar el programa de capacitación.

Se utilizaron dos tipos de cuestionarios, de los cuales se encuentra una copia en el Capítulo V. El primero es una autoevaluación, que ayuda a obtener datos referentes a los conocimientos y aptitudes gerenciales, y el segundo es para reafirmar las respuestas obtenidas en el " Diagnóstico de Conocimientos y Aptitudes Gerenciales ".

1.4.2.1 Delimitación del Universo

El universo lo constituyen todas las plantas productoras de chapa de madera en el Estado de Hidalgo, pero ya que ésta es la única planta en el Estado, el universo será una empresa.

1.4.2.2 Cálculo de la Muestra

Debido a que el universo de esta investigación es una sola - empresa, se levantará un censo.

1.4.2.3 Instrumento de Prueba

Los cuestionarios que se aplicaron como instrumento de prueba se encuentran en el capítulo V de la presente investigación, bajo la numeración:

5.3.1 Diagnóstico de Conocimientos y Aptitudes Gerenciales.

5.3.2 Cuestionarios Personales.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA COMPAÑIA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA MADERERA

La madera ha desempeñado un papel muy importante en el avance de la raza humana.

" Ha sido empleada por la humanidad para proporcionarse abrigo, combustible, armas, transporte, y también de otras muchas formas, desde el inicio de la civilización. Es al mismo tiempo, entre muchos de los materiales estructurales básicos importantes, el más y el menos conocido. Casi todos sabemos lo que es la madera, sin embargo, relativamente pocas personas tienen el conocimiento real de su estructura, sus propiedades y de sus muchos usos potenciales. La madera se usa de muchas maneras diferentes para dar servicio al hombre. Aún cuando grandes cantidades de madera se utilizan como leña, pulpa de madera para papel, durmientes para ferrocarril, trozas para chapa, etc., la madera como tal es la forma más importante en que se le usa." (1)

" A pesar de los tremendos avances que se han logrado, en cuanto a las nuevas formas de utilizar la madera, es probable que la madera aserrada continúe siendo por mucho tiempo,

(1) Brown C. Nelson/ Bethel S. James. La industria maderera, Limusa 1981, págl7

el producto maderable más importante desde el punto de vista de su volumen. El negocio de convertir a los árboles en madera, siempre ocupará un sitio importante en la economía industrial del país que inteligente y técnicamente lo maneje."

(2)

2.2 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA

La empresa en cuestión, productora de chapa de madera, para el consumo nacional y para la exportación, fué fundada en el año de 1976.

Después de un concienzudo estudio se determinó que la localización debía ser en el Valle de Apan, en el Estado de Hidalgo debido a que se cuenta con agua, ferrocarril, carretera, población obrera y esta dentro de una zona de abastecimiento de madera.

La empresa productora de chapa de madera se localiza en Emiliano Zapata, Hidalgo, en una superficie de 47 mil M2, dando

(2) Smith L. Charles / Bland Clayde Jr. Lumber Industry -
Facts, National Lumber Manufacturers Association, Wash-
ington, D.C. 1973, pág. 4

empleo a 100 personas, divididas en obreros calificados y empleados de confianza encargados de la administración.

La empresa industrializa madera proveniente de toda la República Mexicana, principalmente de los Estados de Hidalgo, -- Michoacán, Jalisco, Puebla, Tlaxcala, Campeche y Quintana Roo.

El producto elaborado es proporcionado a empresas muebleras y productoras de triplay en nuestro país, pero también parte de la producción es exportada principalmente a Estados Unidos y Japón.

2.3. BREVE DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PLANTA PRODUCTORA DE CHAPA DE MADERA

El proceso comienza con la descarga del camión que trae la troza (árbol cortado a la medida de 2.60 metros) en los patios de arribo. Los inspectores separan la troza en las calidades A, B y C., que son plaqueadas de acuerdo al embarque y número de trazas.

Cada troza en su placa lleva indicada la fecha de entrada, especie y número de metros cúbicos.

La troza de calidad C es enviada al aserradero, para hacerla tabla.

La calidad B se corta a la mitad y va a los tornos para emplearla en centros de triplay de 1.5, 2.0, 4.0 y 5.5 milímetros de grueso.

La calidad A se envía a los aserraderos para cuadrarse.

Se inspeccionan los lados, seleccionando aquellos con menos defectos para ser rebanados por ese extremo.

De ahí se meten a las fosas de cocimiento con agua fría, a la cual se le va subiendo la temperatura de 10 grados en 10 grados hasta llegar a 100.

La corteza del árbol al estar en la fosa a esas temperaturas suelta tanino, el cual junto con el agua, ayuda al cocimiento de la troza.

Los foseros o personas que trabajan en las fosas, levantan con unos ganchos los cuadros o flitches, los revisan y limpian, quitando cualquier basura. Una vez limpios entran a la rebanadora, en donde se hace la selección del grosor, dependiendo de la madera.

En el caso de que la troza no se haya terminado de rebanar y los foseros ya tengan otra lista, ésta deberá ser cubierta -

con lonas o plásticos para que conserve su calor.

Los operadores de la rebanadora revisan y seleccionan los dos mejores lados de cada cuadro, ya que sobre ellos se hace el rebanado. Control de calidad vigila en esta etapa que la madera no salga con defectos.

Si está bien se continúa rebanando por un lado hasta llegar al corazón o centro del árbol y se volteará para seguir rebanando del otro lado, en caso de que la madera tenga buenas características. En caso de no tenerlas, se rebanará por los lados que es lo que se llama corte al cuarto.

Cada madera de acuerdo de su especie requiere de tratamiento diferente, se pone el ejemplo del Nogal que al ser rebanado sale de un color blancuzco y ya rebanado se le cubre con -- plásticos, para que se oxide y tome su color café. El tiempo de oxidación depende del clima, con frío se cubrirá aproximadamente 30 horas y en tiempo de calor de 15 a 20 horas.

En el caso de las maderas blancas como la Ceiba, Chaca, Mango Amate Blanco y Hojoche deben pasar al siguiente proceso de inmediato, pues en menos de 3 horas crean el hongo azul que fermenta la madera poniendola negra o azulosa.

Las demás maderas del rebanado pasan al siguiente proceso -

pues son maderas que tienen una vida de hasta 20 horas, sin que comience el proceso de descomposición.

Después las camas con la chapa de madera pasan a la secadora en donde se informa a los operadores el tipo de madera que está entrando a secado y el grosor, ya que dependiendo del contenido de agua se le dará mayor o menor tiempo y velocidad al secado.

Terminado el proceso de secado, las hojas de chapa son contadas de 10 en 10 y midiendo el largo y ancho de éstas, apuntándolo en el listado del bulto.

Terminado un bulto o sea medio cuadro, se fleja y se le coloca una tarjeta con los siguientes datos:

especie, día de secado, grosor, calidad y metros cúbicos.

El bulto flejado pasa a la bodega en donde dependiendo de la calidad, se le empleara, si tiene defecto para chapa al mercado, triplay decorativo o triplay comercial, en las calidades A, B y C. Esto es para las maderas tropicales como son las maderas blancas, Amapola, Barí y Tachuelilla entre otras.

En las maderas finas la clasificación será: Panel 1, 2 y 3. Si no tiene defectos se utilizará par la fabricación de muebles fino y triplay de primera calidad.

2.4 ORGANIGRAMA

Siendo el organigrama una muestra esquemática de la estructura resultante de la división de las funciones dentro de las diferentes áreas de trabajo, definiendo las líneas de autoridad, los diferentes niveles jerárquicos y la clase de relaciones que unen a las diversas posiciones entre sí, se consideró importante presentar el organigrama de la empresa, el cual ayudará a tener una visión más clara de la misma.

" Un organigrama proporciona varias ventajas entre las que sobresalen las siguientes:

1. Durante el estudio de los cuadros es fácil descubrir defectos en el sistema.
2. Fijan la autoridad y la responsabilidad de manera concreta.
3. Indican las probables líneas de ascenso que tienen los individuos ante sí.
4. Se utilizan como una guía que permita planear una expansión al estudiar los cambios que se propagan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
5. Conviene a toda clase de empresas, ya que es necesario - que todos los empleados conozcan la forma en que se han asig

nado los diferentes deberes y actividades y puedan ver en donde encajan en la organización. Si bién no están incluidos porque el organigrama se realiza a partir de puestos superiores, por lo menos sabrán identificar a quienes sean sus jefes inmediatos." (3)

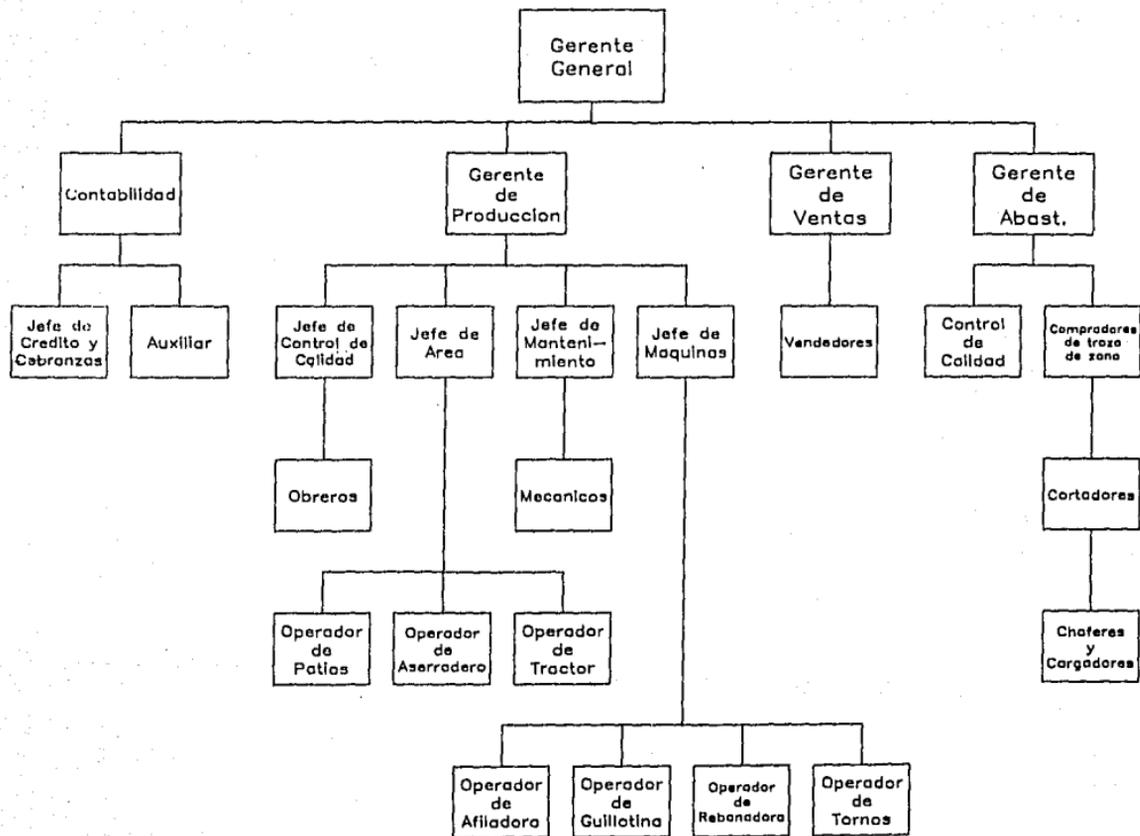
Siguiendo los 5 puntos anteriores, no damos cuenta que en el organigrama que se presenta en la hoja siguiente, no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo que la responsabilidad de este departamento no se maneja de manera concreta, ni se le está dando la misma importancia que a los demás departamentos.

" De la misma manera que los 5 puntos nos reportan una serie de ventajas, el uso de ellos también tiene sus limitaciones, pues aún cuando ofrecen un panorama de la situación de la compañía no deben confundirse con la organización en sí misma."

(4)

(3) Sisk L. Henry, Administración y Gerencia de Empresas -
Edit. Porrúa 1980 pág.346

(4) Ob cit. pág. 347



CAPITULO III

GENERALIDADES DE LA CAPACITACION

El éxito de una empresa depende del uso que se haga de sus - recursos:

* Materiales: Dinero, instalaciones físicas, materia prima, - maquinaria, etc.

* Técnicos: Sistemas y procedimientos, organigramas, instructivos, manuales, etc.

* Humanos: Conocimientos, experiencia, habilidades, motivación, esfuerzo, actividad del hombre, etc.

De los tres tipos de recursos, el humano es el único capaz - de encaminar las actividades al logro de los objetivos, mediante la planeación, organización, integración, dirección y control, con lo que se puede mejorar y perfeccionar el uso - de los recursos materiales y técnicos. El esfuerzo humano resulta imprescindible para el funcionamiento de cualquier empresa de ahí la importancia de querer la superación del mismo y su mejor administración.

" El fenómeno de la capacitación, es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción --

educativa y entrenamiento era claro en los primeros intentos por enseñar a intercambiar habilidades en los pueblos." (5)

La capacitación surge para ayudar al hombre, porque su influencia es decisiva en el desarrollo y futuro de la empresa, - por lo tanto si la eficiencia de toda organización va a depender directamente de las capacidades y preparación de sus miembros para cumplir con los objetivos y llevar a cabo sus funciones, la función del entrenamiento es de vital importancia.

3.1 CONCEPTOS

3.1.1 Entrenamiento

" Toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio." (6)

(5) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Adiestramiento de Personal. Limusa 1978, pág.14

(6) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas 1976, pág.319

" El entrenamiento consiste en ayudar a un empleado a aumentar sus habilidades o conocimientos en tareas que están íntimamente relacionadas ya sea con el trabajo al cual se ha dedicado o con el trabajo al cual se va a dedicar, permitiendo que el empleado pueda hacerse más efectivo en su trabajo, -- a través de la ayuda de un proceso para aumentar su competencia." (7)

" El entrenamiento posibilita a los nuevos empleados para - que adquieran mayores y mejores habilidades, acrecentando en esta forma su versatilidad para las transferencias y sus calificaciones para la promoción." (8)

Existen dos tipos de entrenamiento, uno teórico y otro eminentemente práctico. Lo teórico suele darse para todas las - capacidades que se requieran en un oficio o profesión, sien-

(7) Sherwood, Frank/ Best,Wallace. Métodos de Supervisión en la Administración Municipal, CECSA 1976, pág.343

(8) Pigors, Paul/Meyers,Charles. La Administración de Personal,CECSA 1978,pág.127

do, por lo mismo, más general, en tanto que el entrenamiento práctico se da para un puesto en concreto.

Por otra parte el teórico exige que se adquiriera una destreza específica al ocupar el puesto de que se trata y solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos; mientras que el práctico consiste en la adquisición de esa destreza por lo que tiene que darse, aun suponiendo que ya exista una capacitación teórica previa, por otra parte ésta se requiere aun para los no calificados o semicalificados.

El entrenamiento comprende tres funciones que se requieren para todos los puestos; pero es evidente que en los niveles inferiores no calificados predomina el " adiestramiento " y que conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la " capacitación " y la " formación o desarrollo ".

3.1.2 Adiestramiento

" Se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a empleados

de menor categoría y a los obreros de menor complejidad en -
el manejo de máquinas y equipos." (9)

" Es desarrollar la habilidad del trabajador en el empleo de
técnicas y prácticas de trabajo. También se puede definir -
como una prolongación detallada del programa educativo de -
una organización aplicado a ocupaciones, tareas, procesos y
actividades específicas." (10)

3.1.3 Capacitación

" Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades
reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los co-
nocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (11)

(9) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos -
Humanos, Trillas 1976, pág. 319

(10) Blake, Roland P. Seguridad Industrial, Diana 1984 -
pág. 322 - 324

(11) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Perso-
nal, Limusa 1978, pág. 20

" Capacitación se refiere a un entrenamiento adicional de -
habilidades y conocimientos intelectuales para crear solucio
nes a problemas." (12)

" Es una adquisición de conocimientos, principalmente de --
carácter técnico, científico y administrativo, que contribu-
ye a que el trabajador realice sus actividades en forma más
eficiente." (13)

3.1.4 Formación o Desarrollo

" Significa el proceso integral del hombre y consiguientemen
te abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimien-
to de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisi--
ción de todas las habilidades que son necesarias para el --
desarrollo del hombre incluyendo aquellos que tienen más --

(12) Robert L. Craig/ Bittel R. Lester. Manual de entrena-
miento y desarrollo de persoanal, Diana 1975, pág. 10

(13) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, --
Limusa 1978, pág.322

alto nivel jerárquico en una organización." (14)

" El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad, carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir." (15)

" Además de la capacitación teórica y del adiestramiento -- práctico, la formación se requiere para crear o desarrollar en él obrero, empleado o jefe "hábitos morales, sociales de trabajo" que no pueden darse en la capacitación o adiestramiento y que son indispensables para que el trabajador sea - leal, sereno, ordenado y decidido." (16)

(14) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos - Humanos, Trillas 1976, pág.320

(15) Obcit pág. 321

(16) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, -- Limusa 1978, pág. 104

3.2 DIVISION DE LA CAPACITACION

La capacitación se dividirá en razón de su fin y en razón de su método: (17)

3.2.1 En Razón de su Fin

Distinguiremos en razón de la amplitud, que implica la capacitación, las siguientes categorías:

1. La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
2. La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un -oficio v.gr. sobre mecánica general.
3. La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a -toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

1. La capacitación que se da al obrero o empleado.

Esto se conoce con el nombre de " inducción del trabajador "

(17) Ceniceros Balleza, Rosa. La capacitación como medio - para la formación profesional en la industria automotriz. Tesis profesional 1982.

o sea la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, seguridad industrial y relaciones humanas.

2. La capacitación a supervisores.

Esta tiene dos aspectos principales:

- a) el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo vigilancia.
- b) el adiestramiento, que comprende aspectos como el saber - planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar y es coger a sus trabajadores, saber calificar y mantener la disciplina, resolver quejas y estimular el entusiasmo del trabajador, prevenir y corregir defectos.

3. La capacitación de ejecutivos.

Esta se refiere a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos - en planeación, organización, integración, control, finanzas, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

3.2.2 En Razón de su Método

Bajo este aspecto, la capacitación se divide ante todo en -- directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, ex

presa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que - la indirecta, es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

3.2.2.1 Capacitación Directa

Clases:

Se caracterizan por ser una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, que imparten las nociones de materias como matemáticas, contabilidad, etc. Salvo el caso de empresas sumamente grandes y - con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse de alguno de los métodos que se - explican a continuación.

Cursos breves:

Son los que se hacen en torno a un tema específico de una materia más amplia. La duración es variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas:

Se comprende que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializada en este aspecto. La empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo que se justifica por que la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que aprendan los empleados o funcionarios, y también por que constituye una prestación para sus trabajadores.

Las empresas que pagan la beca, suelen mencionar que el trabajador está moralmente obligado a permanecer en la empresa, puesto que fueron total o parcialmente pagados sus estudios.

Conferencias:

Son exposiciones de 1 a 2 horas, como máximo, muchas veces seguida de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

Estas buscan producir un impacto a través de recursos oratorios y medios audiovisuales presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de Casos:

Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos da muy buenos resultados.

Consiste en tomar como base de la enseñanza " un caso concreto ", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos y estos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

Cursos por Correspondencia:

Este viejo sistema ha sido empleado para que la empresa impartiera capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o para que contrate servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos.

Instrucción Programada:

Este método consiste en un sistema por el cual, el alumno - después de leer una parte que le da información suficiente - tiene que responder preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fué acertada o no comparándola con la que se encuentra en otra parte.

Este método ofrece variantes que van desde el sistema elemental y sencillo a base de libros hasta máquinas computadoras.

3.2.2.2 Capacitación Indirecta

Mesas Redondas:

Son un medio para estudio de problemas prácticos sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen -- funcionarios de alto nivel.

Publicaciones:

Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada (libros, boletines, etc.) son un medio para - ayudar a otro sistema de capacitación directa. Aquí nos refe- rimos especialmente a las revistas o boletines que se diri- gen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica.

Medios Visuales:

La utilización de películas, transparencias, carteles, etc., pueden ser medios de gran valor para inculcar ciertas nocio-

nes de las que de otra manera sería convencer al personal. -
Son medios de capacitación y de formación.

3.3 TIPOS DE CAPACITACION

La capacitación se puede clasificar en: (18)

3.3.1 Capacitación Individual o Particular

Es la que se da al individuo, de manera que únicamente le -
beneficie en forma personal y tiene como característica que
sólo puede aplicarse a uno por uno de los candidatos a reci-
birla, enfocándola desde luego, a una labor o puesto, especí-
ficamente determinada.

3.3.1.1 Capacitación Individual Directa

Se transmite de manera personal y en forma directa, es impar-
tida por los superiores inmediatos; se enfoca, principalmen-
te a los individuos de nuevo ingreso y no utiliza programas
específicos sino únicamente la experiencia del superior.

(18) Basurto, Juan. La preparación de gerentes en México,
Tesis Profesional, 1981, pág. 48

3.3.1.2 Capacitación Individual Indirecta

Es la que se inculca a través de folletos, manuales o instructivos de trabajo, y debe combinarse con la capacitación directa a fin de ir logrando un incremento paulatino en lo que respecta a los avances de los individuos en un proceso de capacitación.

3.3.2 Capacitación Colectiva o por Grupos

Para cubrir las diversas necesidades de capacitación, se han desarrollado las técnicas de instrucción de grupo, puestas en práctica solas o en combinación con la capacitación individual.

La capacitación colectiva, tiene como característica que se imparte a uno o a varios grupos de individuos, con el objeto de elevar su preparación, excluyendo el enfoque a labores o puestos determinados para entrar en áreas de acción más generales.

3.3.2.1 Capacitación Colectiva Directa

Es la que se imparte por los superiores inmediatos; se caracteriza por dar un enfoque de los aspectos más generales del

trabajo en la empresa y las ideas fundamentales de las operaciones que realizarán cuando se encuentren debidamente integrados a sus unidades de trabajo.

3.3.2.2 Capacitación Colectiva Indirecta

Este tipo de capacitación, es el que se imparte tanto a -- grupos de empleados de nuevo ingreso, como a los que ya tienen tiempo de trabajar en la empresa, con objeto de refrescar a éstos sus conocimientos, instruyéndolos al mismo tiempo, sobre los progresos alcanzados, tanto en los aspectos - técnicos como administrativos, con el fin de ubicarlos, relacionarlos entre sí y con los antiguos miembros, fomentándose la unidad laboral y el espíritu de colaboración.

Se requiere para este fin, contar con locales adecuados y - personal idóneo para impartir esta capacitación que comprende: proporcionar cierto número de clases, con programas adecuados y bien elaborados, demostraciones, conferencias, proyección de películas, gráficas, etc., que pueden contribuir - eficazmente, al éxito de este tipo de capacitación.

3.3.3 Capacitación Interna

Este tipo de capacitación, se imparte dentro de los locales

previos de la empresa, es decir, sin que haya necesidad de -- que los individuos se ausenten de ella; se incluye aquí, -- tanto a la capacitación individual como a la capacitación -- colectiva.

3.3.4 Capacitación Externa

Este tipo de capacitación, se efectúa en lugares fuera de la empresa, en instituciones especializadas que se dedican a -- impartir cursos sobre diversos temas de interés para las -- empresas y en donde, de acuerdo a sus necesidades y recursos dichas entidades consideran conveniente enviar a su personal.

3.4 LA EDUCACION Y EL APRENDIZAJE

Siendo la capacitación una actividad orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, no se puede hablar de ella sin mencionar los conceptos de educación y aprendizaje.

3.4.1 Educación

Se entiende por educación; " La adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le ro--

dean, o sea, los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos." (19)

Para explicar lo anterior, debe considerarse que la cultura se refiere a todo aquello que el hombre ha creado o descubierto y comprende los conocimientos, tecnología, costumbres, -- normas, etc., de una sociedad.

El hombre al educarse, incrementa su capacidad humana, en el sentido de que se entrena a razonar, observar, analizar y -- sintetizar.

El nivel de conocimientos que vaya adquiriendo a través del tiempo y del estudio, le van a formar un criterio más amplio y obtendrá una mejor preparación para enfrentarse a situaciones difíciles.

Los medios con que cuenta el hombre para adquirir educación, son los centros de educación, como escuelas primarias, secundarias, técnicas, universidades, etc., y el medio en el cual se desarrolla.

(19) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos - Humanos, Trillas 1976, pág. 312

La educación, es de gran trascendencia para el individuo, la empresa y el país. La educación forma parte de la personalidad del hombre y le proporciona los conocimientos técnicos y culturales que le permitirán hacer un mejor uso de los recursos con que cuenta la empresa y el país.

En base a lo anterior, se puede decir que la capacitación y el desarrollo forman parte de la educación, en el sentido de que por medio de ellos, el hombre adquiere conocimientos, -- habilidades y actitudes.

3.4.2 Aprendizaje

La relación existente entre la capacitación y el aprendizaje se explica como sigue: "El entrenamiento existe para provocar aprendizaje. Es un proceso abierto, una secuencia de experiencias, una serie de oportunidades de aprender en las que el sujeto está expuesto de modo más o menos sistemático a ciertos conocimientos o hechos. La conducta de este sujeto debe cambiar durante el proceso de entrenamiento, en algún aspecto gracias al aprendizaje." (20)

(20) Robert L. Craig/Bittel R. Lester. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, Diana 1975, pág.52

El aprendizaje puede definirse como el proceso por medio del cual el individuo adquiere nuevos métodos de conducta o nuevas posibilidades de comportamiento.

De acuerdo a Craig y Bittel, (21), " las condiciones necesarias y suficientes para que el aprendizaje exista, son las siguientes: motivación, estímulos apropiados, respuesta y -- confirmación."

Motivación:

Consiste en que el sujeto tenga motivos e interés para responder a los estímulos dados. Los motivos pueden ser el -- deseo o la necesidad de aprender algo nuevo, de progresar, -- etc.

Estímulos Apropiados

Deberán presentarse al sujeto los estímulos correctos para -- que se obtenga la respuesta esperada, como son: lugar, tiempo, instructor y estructuración de la materia.

Respuesta

Es importante que el sujeto sea capaz de responder en determinada forma. Una persona puede aprender con mucha facilidad y en cambio otra puede requerir mayor atención, porque tarda más en aprender debido a sus habilidades, avance cultural, - etc.

Confirmación

Aunque el sujeto este bien motivado, los estímulos bien presentados y que existan las respuestas correctas, hay otras - condiciones que deberán cumplirse para que el aprendizaje -- sea seguro. Una de esas condiciones, es que se confirme la - exactitud de la respuesta.

La confirmación puede ser:

Refuerzo : Algunas cosas se aprenden mejor si se repasan totalmente cada vez; otras es necesario dividir las en partes y repasar cada sección por separado. Cada ensayo reafirmará lo aprendido.

Recompensa : Consiste en el reconocimiento de que la respuesta fué la correcta, en palabras de aliento o estímulo, en -- otorgar diplomas y certificados, etc.

Retroacción : Deberá decirse al sujeto, si éste ha dado la respuesta correcta o no; en que grado su respuesta se ha desviado de la correcta, etc.

Es importante que antes de iniciar el proceso de aprendizaje se consideren los antecedentes de cada individuo, su madurez sus conocimientos, nivel intelectual, etc., para proporcionarles las condiciones necesarias en la capacitación.

3.5 MODELOS GENERALES DE APRENDIZAJE

3.5.1 Modelo de Escala

Llamados a veces representativos o de copia, intentan reproducir un suceso que se estudia, repitiendo exactamente sus rasgos importantes o relevantes, con el objeto de posibilitar un mayor examen y una mejor manipulación.

3.5.2 Modelo de Analogía

Son representativos pero en sentido diferente. " Representan no tanto los rasgos del suceso, sino la estructura de las relaciones que se dan en él. De este modo, son más abstractos y selectivos, y su forma permite el desarrollo de hipótesis

acerca del suceso que se examina." (22)

A causa de que el suceso mismo con que nos enfrentamos no siempre ofrece fácilmente respuestas a la indagación directa hallamos que no tenemos otro modo de pensar acerca de él que construyendo primero un modelo de copia que es una herramienta para hacer una descripción, brindando un informe preciso acerca de la manera en que sucede un hecho. Con el de analogía se buscan hipótesis explicativas, lo que efectuamos examinando la estructura reproducida de este suceso. Sin embargo no hay posibilidad alguna de probar que la reproducción es imagen verdadera ya que la verdad no se halla implicada en este nivel de investigación.

3.5.3 Modelos Matemáticos

Nos permiten sugerir la forma de una explicación mostrando la manera en que ciertas clases de funciones se ajustan a los datos que tenemos nosotros. A partir de ellos hemos llegado a comprender la matemática como una cuestión de estruc-

(22) Belth, Marc. La educación como disciplina científica, Trillas 1982, pág. 370.

turas conceptuales que los hombres crean y desde las cuales atribuyen cantidad y función lógica a los acontecimientos de la naturaleza. Estos posibilitan inferencias con respecto a un cálculo de las relaciones internas entre los elementos de un suceso.

3.5.4 Modelos Teoréticos

Al enfrentarnos con un nuevo aspecto de la experiencia que necesita explicación, invocamos una teoría, esto es, proponemos un sistema que no podemos observar que desentrañe lo que nos es posible ver.

" Utilizando los sucesos y regularidades conocidos, establecidos a partir de algún modelo previo de un suceso ya --- comprendido como base para una forma, vertemos nuestra teoría en un esquema.

Tomamos un camino comprobable, no problemático y bien organizado, se establecen reglas de correlación entre él y con -- ellas se traducen las inferencias realizadas en el área conocida a la desconocida." (23)

La operación teórica se halla fundada en la creación de un sistema de relaciones que jamás pueden ser observadas ni siquiera en principio.

Dentro del tipo teóricico, la creación de modelos específicos es muy factible, lo que posibilita el movimiento desde lo que conocemos hacia lo desconocido a partir de una semejanza observada hacia sistemas explicativos no observables o viceversa.

CAPITULO IV

ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION

4.1 LA CAPACITACION COMO NECESIDAD LEGAL

En México la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970 los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan la capacitación y/o adiestramiento. Esto, ya que dichos conceptos implican obligaciones diferentes. A un trabajador se le capacita para prepararlo, a fin de que desempeñe un puesto de mayor jerarquía. Asimismo se le adiestra para perfeccionar el trabajo que realiza. Podrán darse casos en los que ya no sea posible impartir la capacitación, como cuando se trata de -- puestos terminales, sin embargo siempre habrá la posibilidad de formar o desarrollár, ya que por su propia naturaleza, el hombre siempre es perfectible.

4.2 DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

La constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, - menciona la importancia de la capacitación y el adiestramien to, en su Artículo 123 apartado A fracción XIII y XXXI; menciona que las empresas, cualquiera que sea su actividad esta

rán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo y que la Ley reglamentaria - determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En su fracción XXXI, menciona que la aplicación de las leyes del trabajo corresponden a las autoridades de los Estados en sus respectivas jurisdicciones, pero también lo será de las autoridades federales lo que respecta a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, para lo cual estas autoridades federales - contarán con el auxilio de los Estados cuando se trate de - ramas o actividades de jurisdicción local.

4.2.1 Ley Federal del Trabajo

Por su parte la Ley Federal del Trabajo, se refiere a las - disposiciones legales en el título primero de las disposicio nes generales en los siguientes artículos: (23)

(23) Ley Federal del Trabajo. Secretaria del Trabajo y Pre
visión Social. Enero de 1980

" ART. 3 " ... Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."

ART. 7 "... El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación de capacitar en la especialidad de que se trate a trabajadores mexicanos."

En cuanto a las relaciones individuales de trabajo del segundo título en el Artículo 25, se refiere a la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos en la empresa conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones, hace mención en su Artículo 132, 153 y 159.

El Artículo 132 habla sobre las obligaciones de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en su fracción XV y en la XXVIII sobre el participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en los centros de trabajo.

Para que un plan de capacitación de buenos resultados se requiere que previamente se integren de manera adecuada las comisiones mixtas, que se encargaran de su aplicación.

Los criterios de integración de dichas comisiones son las siguientes:

- a) Si en una empresa hay menos de 20 trabajadores, la comisión deberá integrarse por 2 representantes de la empresa y 2 de los trabajadores.
- b) Si hay más de 20 pero menos de 100 personas, son 3 representantes de cada parte.
- c) Si hay más de 100, son 5 representantes por cada parte.

Como la obligación de capacitar se extiende también a los trabajadores de confianza, se aconseja que se formen dos comisiones mixtas. La primera integrada por la representación sindical y la representación patronal, extraída normalmente del Departamento de Relaciones Industriales o de Personal.

La segunda y aquí es donde se puede presentar el conflicto de intereses, estará formada, por una parte, por la representación del consejo de administración de la empresa, que puede integrarse por el abogado externo y por otra persona, en representación de los trabajadores de confianza, por el jefe de personal.

Los nombramientos de las comisiones deberán de expedirse --

"hasta" por 4 años, ya que de esta manera habrá elasticidad en su remoción.

El Artículo 153 A se refiere al derecho que tiene todo trabajador a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo.

ART. 153 B ..., para lo cual podrán convenir los patrones y los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se les proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella - por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o sistemas generales.

ART. 153 C ..., se refiere al registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ART. 153 D ..., los cursos y programas de capacitación y -- adiestramiento podrán formularse respecto a una rama indus-- trial, empresas, o a cada establecimiento.

ART. 153 E ..., la capacitación o adiestramiento deberá im-- partirse al trabajador durante las horas de su jornada de - trabajo, salvo que lo convengan de otra manera; así como en el caso que la capacitación que el trabajador desee sea en -

una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, - esta se realizará fuera de su jornada de trabajo.

ART. 153 F ..., la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

ART. 153 G ..., durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera de capacitación inicial para el empleo a desempeñar presentará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo de la empresa.

ART. 153 H A los trabajadores a los que se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- * Asistir puntualmente a las sesiones y actividades que forman parte del proceso de capacitación y adiestramiento, así como ...

* ... atender a las indicaciones y cumplir con los programas respectivos.

* Presentar exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

ART. 153 I En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrucción y operación del sistema y -- procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos.

ART. 153 J Estas comisiones serán cuidadas por las autoridades laborales.

ART. 153 K La Secretaría del Trabajo y Previsión Social -- podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de las mismas ramas o actividades para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento.

ART. 153 L Serán fijadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las bases para designar a los miembros de los comités.

ART. 153 M En los contratos colectivos deberán incluirse -

cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento.

ART. 153 N Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, los planes, programas o modificaciones a los programas de capacitación y adiestramiento.

ART. 153 O Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los 60 primeros días de los años impares los programas y planes de capacitación y adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

ART. 153 P El registro de que trata el Artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

* Comprobar que los que capacitarán o adiestrarán están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

* Ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social demostrar los conocimientos tecnológicos propios de la rama o activi--

dad en la que se capacitará.

* No estar ligado a personas o instituciones que propaguen - algún credo religioso en términos de la prohibición del Artículo 3 fracción IV Constitucional.

El registro podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de ésta Ley. Asimismo en el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a - su derecho convenga.

ART. 153 Q Los planes y programas de que tratan los artícu- los 153 N y 1130 deberán cumplir los siguientes requisitos:

- * Referirse a períodos dados no mayores de 4 años.
- * Comprender todos los puestos y niveles existentes en la - empresa.
- * Precisar las etepas durante las cuales se impartirá la capacitación t el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- * Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- * Especificar el nombre y número de registro en la Secreta--

ría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

ART. 153 R Dentro de los 60 días hábiles que sigan a la - presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta aprobará o dispondrá - que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; - en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que - no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ART. 153 S Cuando el patrón no presente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo correspondiente en términos del Artículo 153 N y 1570 ó cuando presentados - no los lleve a la práctica será sancionado conforme a lo dis puesto en la fracción IV del Artículo 994 de ésta Ley, sin - perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ART. 153 T La Secretaría formula el padrón de trabajadores capacitados, que serán aquellos que hayan aprobado en los - exámenes de capacitación o adiestramiento.

Se les otorgará una constancia autenticada por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa.

ART. 153 U Si al implantar un programa de capacitación un trabajador se niega a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos suficientes para el desempeño de su puesto inmediato superior deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o aprobar el exámen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ART. 153 V Las constancias de habilidades laborales deben ser enviadas por la empresa a la Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social para su registro y control.

La constancia surtirá efecto para fines de ascenso dentro de la empresa que la haya otorgado. Si en la empresa existen - varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestra-- miento acreditará para cual de ellas es apto.

ART. 153 W Los certificados, diplomas, títulos o grados - que expida el Estado, sus organismos descentralizados o par-- ticulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo --

539 fracción IV.

ART. 153 X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a -
ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las -
acciones individuales y colectivas que deriven de la obliga-
ción decapacitación o adiestramiento.

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

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitación, la -
vacante o el ascenso corresponderá a quién haya demostrado
ser apto y tenga mayor antigüedad.

TITULO 5 Trabajo de los menores

ART. 180 Los patrones que tengan a su servicio menores de
16 años, están obligados a proporcionarles capacitación y -
adiestramiento en los términos de la Ley.

TITULO 7 Relaciones colectivas de trabajo

ART. 391 El Contrato Colectivo contendrá las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores, así como las disposiciones sobre capacitación y adies--tramiento inicial que se deban impartir a los que vayan a - ingresar a laborar a la empresa.

Contendrá también las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deben integrarse de acuerdo con -- ésta Ley.

ART. 412 El contrato-ley contendrá las condiciones señaladas en el Artículo 391 y las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y adiestramiento en la rama industrial de que - se trate.

TITULO 16 Responsabilidad y sanciones

ART. 992 Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de - conformidad con las disposiciones de éste título independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

ART. 994 Se impondrá multa cuantificada en términos del -

artículo 992; de 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla y se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello.

4.3 ALGUNOS ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS ENCARGADOS DE - CAPACITAR Y ADIESTRAR ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

En México existe una gran demanda de personal calificado, - que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza superior no están en posibilidades de ofrecer, por lo que es necesario que se establezcan tanto organizaciones públicas como privadas con programas periódicos de educación, -- completando la enseñanza requerida para realizar el trabajo con mayor eficacia.

Actualmente existen instituciones especializadas, creadas -- para incrementar la capacitación en todos los niveles de la organización, entre ellas se encuentran las siguientes:

PUBLICAS:

ARMO. Adiestramiento Rápido de Mano de Obra.

Fué creado en junio de 1965 por el Gobierno de México y la - Cooperación de la Organización de las Naciones Unidas.

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para su perfeccionamiento y adiestrándolos o capacitándolos para enfrentarse a los cambios tecnológicos y organizativos.

Desde 1970, tiene a su cargo la realización de actividades tendientes a la investigación, experimentación y desarrollo de programas relacionados con la capacitación de trabajadores.

IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social. Centro de Capacitación de Mano de Obra.

El Instituto Mexicano del Seguro Social puede ser considerado como el precursor del establecimiento de centros de capacitación para la mano de obra. El primero se inauguró en 1962.

SEP. Secretaría de Educación Pública.

Tiene establecidos a la fecha 10 institutos regionales, 103 escuelas técnicas y comerciales y 32 centros de capacitación para el trabajo industrial.

CETMA. Centro de Estudios Tecnológicos Mexicano-Aleman.

Se creó a través de un convenio entre Gobiernos de México y

la República Federal de Alemania en 1966. Este centro tiene como objetivo el capacitar a técnicos mexicanos en maquinaria y herramientas principalmente.

Dirección Nacional de Capacitación y Productividad.

Antes UCECA (Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento).

Maneja el servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento, así como la supervisión de la colocación de los trabajadores. Registra la constancia de habilidades laborales, y es un organismo dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

PRIVADAS:

O'CLUA Y ASOCIADOS.

Fundada en 1972, con una especialización profesional en 3 -- áreas fundamentales que son:

1. Consultores en desarrollo organizacional:

en esta area se formulan diagnósticos de determinación de -- clima organizacional, cultura y consecuentemente la disponibilidad del personal para contribuir al logro de los objetivos; así mismo incluye evaluaciones psicológicas.

2. Consultores en Eficiencia:

Utilizan investigaciones, estudios especiales y diagnósticos diversos, para implementar un plan de cambios capaz de adecuar la estructura y los sistemas a la mayor eficiencia de los recursos disponibles.

3. Consultores en Capacitación:

El objetivo es eficientar la comercialización y los recursos humanos, que hoy son imprescindibles.

ISEF. Instituto Superior de Estudios Fiscales.

Fué fundado en 1975. Su especialidad son los temas fiscales ya sea sobre estudio integral del Impuesto Sobre la Renta o temas específicos.

Sus cursos son abiertos al público, y sus cuotas se dividen en dos: exparticipantes, o sea aquellos que ya hayan tomado algún curso en el ISEF, o la asistencia de tres o más personas de la misma empresa; y la cuota para participantes.

Sus expositores son examinados en el área de conocimientos básicos y en transmisión de conocimientos, aprobados en esto comienzan dando conferencias cortas en empresas pequeñas o en provincia hasta ser los expositores de los cursos abiertos al público.

AMA. American Management Center de México

Esta compañía fué fundada en 1967 en Nueva York.

Se especializan en programas de capacitación de finanzas, administración general, producción, mercadotecnia, ventas, computación e inventarios.

Su objetivo de capacitar y entrenar ejecutivos se extiende en toda America.

350 seminarios conforman su programa para México.

COPARMEX. Confederación Patronal de la República Mexicana

IACE. Instituto de Administración Científica de las Empresas

El primer sindicato patronal que se fundó en la República -- Mexicana fué la COPARMEX, la cual teniendo la necesidad de desarrollar directivos, crea el Instituto de Administración Científica de las Empresas (IACE), el 29 de Septiembre de 1929.

En su comienzo, en el IACE se traducían libros sobre capacitación y adiestramiento del inglés, alemán y francés al español, para poder dar cursos con ese material, hasta que posteriormente aparecieron los precursores de estos temas en --

México, creando mentalidad de personas profesionalizadas.

Actualmente cuentan con una gran variedad de seminarios, --
entre los que menciono los mas conocidos:

Administración y dirección de ventas.

Técnicas de redacción y ortografía.

Capacitación de directores y jefes inmediatos.

Organización y técnicas de compras.

Capacitación y motivación.

Formación de jefes de personal.

Función de crédito y cobranzas.

Mercadotecnia.

Producción.

Ventas.

4.4 PRESENTACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y --
PREVISION SOCIAL

En 1981 se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

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

Para la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría, se empleará la -- Forma DC-2 impresa según modelo anexo, en hojas de 28 X 21.5 centímetros.

Se autoriza a los particulares la libre impresión de la forma, ajustándose a las dimensiones y modelo de la Secretaría.

El manejo de la forma DC-2 se ajustará a los siguientes --
lineamientos:

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

2. En el caso de empresas con varios establecimientos, podrá agruparse a varios en un sólo plan, siempre y cuando el -- proceso de producción, los puestos de trabajo y la organización de los establecimientos sean similares; en caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos a fin de que se alcance el plan o programa de capacitación y adiestramiento por aplicarse.

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

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, -- los niveles educativos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta, para lo cual la Di-

rección a su cargo, deberá establecer la coordinación necesaria con las autoridades de la Secretaría de Educación Pública para la aplicación de este criterio.

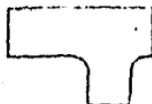
Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes y programas de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que hayan obtenido en arrendamiento o adquirido, bienes, servicios o componentes, siempre y cuando aquellos tengan carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios.

Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento que realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de tecnología, uso y exportación de patentes y marcas, así como los cursos y/o eventos que sus trabajadores cumplan en el -- extranjero.

Los patrones pertenecientes a una misma rama de actividad económica del país, podrán formular y presentar ante esa Un

dad de su cargo, planes y programas comunes.

Podrán considerarse como instructores internos aquellos patronos o trabajadores de las empresas que adopten un plan -- común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos incluidos en los programas, independientemente de que presten sus servicios a otra empresa.



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

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

PREFECTURA DEPARTAMENTAL
(1)
SECRETARIA REGIONAL DEL TRABAJO
(2)

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE Y RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON (3)			
CALLE (3)	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION		C. P.
MUNICIPIO	MUNICIPIO (4)	ENT. FEDERATIVA (4)	Nº DE NIVEL DE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA (5)			Nº DE NIVEL DE
TIPO DE CONTRATO (6)	INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY (7)	Nº TOTAL DE TRABAJADORES (8)
	COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO	HOMBRES MUJERES

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN (9)	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN DEL DIA MES AÑO AL DIA MES AÑO	PROGRAMAS ESPECIFICOS PROGRAMAS GENERALES
	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:
	ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA (12)	NOMBRE Y FIRMA DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL O EN SU LUGAR DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA (13)
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

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

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE REPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	NO. TOTAL DE TRAB. EN CADA PUESTO	NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
(14)	(15)	(16)				(16)											

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

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

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO NUMERICO
(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	

4.4.1 Instructivo de llenado de la forma DC-2

* Debe llenarse por triplicado.

* Llenar anverso y reverso de las 2 hojas de que consta la forma.

Los números que aparecen a continuación, corresponden a los números que tiene cada renglon en la forma DC-2, que se encuentra en las páginas anteriores.

(1) REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA EMPRESA O PATRON

Anotar el dato alfanumérico asignado por la Secretaría de -- Hacienda y Crédito Público.

(2) REGISTRO PATRONAL DEL I.M.S.S.

Anotar el número coorespondiente.

(3) NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

Anotar la razón social de la empresa, si ésta es persona -- moral, o el nombre del patrón si es persona física.

(4) CALLE, NUMERO, TELEFONO, COLONIA, POBLACION, C.P., MUNI
CIPIO.Y ENTIDAD FEDERALATIVA.

Detallar los datos de el domicilio de la empresa o patrón, -- que permitan ubicarla geográficamente

(5) ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA.

Anotar la actividad específica a que se dedica la empresa.

(6) TIPO DE CONTRATO

Marcar con una "X" los cuadros correspondientes a los tipos de contratación que existen en la empresa.

(7) FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY

En caso de que la empresa se rija por contrato colectivo o - por contrato ley, deberá anotarse la fecha de su celebración, revisión o prórroga.

(8) N° TOTAL DE TRABAJADORES

Anotar el total de trabajadores que laboran en la empresa, - incluyendo a los contratados por tiempo u obra determinada.

(9) N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN

Indicar el número de establecimientos en los cuales rige el plan, debiendo proporcionar los datos generales de los otros establecimeintos.

(10) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR

Anotar el número de trabajadores que serán capacitados tanto por programas específicos como por programas generales.

(11) N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS

Anotar el número de trabajadores que se les impartirá educación básica para adultos en cada uno de los niveles de: --

alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta.

(12) FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA.

Tratándose de personas físicas deberá firmar el patrón o su representante legal, en caso de ser persona moral, el representante legal de la empresa.

(13) NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO, -- REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA

Cuando en la empresa rija contratación colectiva, deberá -- firmar el Secretario General del Sindicato y de no existir -- contratación colectiva, el o los representantes de los traba jadores ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestra--- miento.

(14) DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EM-- PRESA

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

(15) N° TOTAL DE TRABAJADORES DE CADA PUESTO

Anotar el número total de trabajadores que integran cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

(16) N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR ETAPAS

Indicar el número de etapas que comprenden el plan, las fechas de inicio y de terminación y el número de trabajadores que participan en cada una de ellas. La empresa podrá optar por el número de etapas que considere necesarias, siempre y cuando no rebase el período de cuatro años establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

(17) DENOMINACION DE LOS PUESTOS

Anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo que conforman los programas de capacitación y adiestramiento.

(18) IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

Anotar el nombre de cada uno de los programas generales y/o específicos, según se trate.

(19) N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS

Anotar el nombre de cada uno de los cursos, que integran los programas, asignándoles un número progresivo. En caso de que el mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, -- anotar únicamente el número progresivo anotado la primera vez.

(20) OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS

Anotar par cada curso los objetivos que se pretenden lograr.

(21) CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS

Anotar el temario de cada curso.

(22) SIGA EL ORDEN APARTADO IV

Anotar progresivamente el número asignado a los cursos de los programas generales, de acuerdo con el apartado IV tercera columna.

(23) DURACION

Anotar por cada uno de los cursos su duración, en número de horas.

(24) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR INTERNO

Anotar el nombre, número de Registro Federal de Causantes, y el puesto de cada trabajador, que impartan cursos o eventos de capacitación y adiestramiento.

(25) PROGRAMAS ESPECIFICOS. INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE
O INSTITUCION CAPACITADORA

Anotar el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del instructor externo o de la institución capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

(26) PROGRAMAS GENERALES

Anotar el número de programas generales a los que se adhieren el nombre del agente capacitador.

CAPITULO V

EL PROGRAMA PROPUESTO

Antes de establecer el programa de capacitación, es necesario saber a quién se va a capacitar y sobre qué materias. - Todo debe ser considerado dentro de un plan completo, para - obtener los mejores resultados. La forma más específica de - lograr esto, es definir, por un lado, lo que el empleado debe hacer y que características personales y técnicas debe - tener para hacerlo y, por otro, las características que realmente tiene el empleado que ocupa el puesto. Una definición de la capacitación, desde el punto de vista práctico, es llenar el espacio existente entre lo que el empleado sabe y lo que debe saber.

El camino seguido en esta investigación fué el siguiente:

1. Descripción del puesto.

- a) Finalidades
- b) Propósito General

2. Perfil del ocupante del puesto.

- a) Características personales
- b) Conocimientos y Habilidades
- c) Actitudes
- d) Funciones

3. Detección de necesidades.

- a) Diagnóstico de conocimientos y aptitudes gerenciales
- b) Cuestionarios personales
- c) Interpretación de resultados

4. Fijación de objetivos.

- a) Programas de desarrollo
- b) Programas técnicos

5. Estructuración del programa.

6. Programa de actividades

7. Evaluación de resultados.

Las personas a capacitar en la presente investigación son -- los gerentes, ya que son la primera línea de la empresa, los que a nuestro juicio deben comenzar con un programa de capacitación, para que ellos en un futuro puedan hacer las veces de capacitadores internos, por los que el camino a seguir -- para la elaboración del programa es a nivel gerencial.

5.1 DESCRIPCION DEL PUESTO

Las organizaciones existen tanto para alcanzar los objetivos del grupo, como los objetivos individuales.

Al trabajar en el puesto para lograr ciertos resultados el empleado debe estar alcanzando los objetivos de la organización.

Es comprensible que el éxito del individuo en el puesto y el éxito de la organización deben responder a objetivos relativamente armónicos; por ésta razón la organización fija objetivos para ser alcanzados por el individuo en su puesto y solamente si los objetivos son alcanzados por todos los empleados, la organización tendrá éxito.

Así pues, alcanzar los objetivos individuales resulta vital.

a) Finalidades

La palabra clave en cualquier discusión sobre un puesto será finalidades, por que no podemos entender adecuadamente la esencia de un puesto, si no sabemos exactamente lo que se tiene que alcanzar.

El puesto y sus finalidades son inseparables: si cambia el puesto, cambian las finalidades y viceversa.

Las finalidades son la parte más importante de la descripción.

Hay que redactar en unas cuantas oraciones cuales son los -- resultados que se espera se logren del puesto.

La suma de estas finalidades y obligaciones principales hacen posible que se lleve a cabo lo señalado en el propósito general.

La lista de las finalidades son los resultados por los que - al final de cuentas se va a medir si se cumple o no con lo - esperado del puesto.

De las finalidades como resultados finales del puesto, se de ben derivar los objetivos que el ocupante del puesto debe al canzar en un plazo determinado.

Son los resultados permanentes y esenciales que se es peran de un puesto. No es lo que se hace, ni cómo se - hace, sino lo que se debe lograr de manera invariable. Cada una de las finalidades del puesto por separado, - : representan una parte del propósito general del puesto.

b) Propósito general

El objetivo del propósito general es comprender el significado global del puesto desde el punto de vista de la organización total, es decir, la parte que de la totalidad de los objetivos de la compañía deberá ser cubierta por el puesto.

Es una definición corta, concisa y global del propósito y finalidad del puesto en forma general. Responde básicamente a la pregunta ¿ Para qué existe el puesto. ?

A continuación se especificarán las finalidades y propósito general de los gerentes y del contador.

Puesto: GERENTE GENERAL

FINALIDADES:

- * Asegurar que las relaciones de la compañía con el exterior (clientes, proveedores y medios de financiamiento) sean - las apropiadas para lograr los objetivos.
- * Lograr que los procedimientos y sistemas administrativos - sean los apropiados para llegar a los fines.
- * Lograr que las relaciones humanas dentro de la empresa -- sean las más eficientes.
- * Lograr que los medios técnicos sean los adecuados para los requerimientos de la compañía.

PROPOSITO GENERAL:

Lograr utilidades cumpliendo con las normas estratégicas de la empresa.

Puesto: GERENTE DE PRODUCCION

FINALIDADES:

- * Asegurar el abastecimiento de la materia prima en las condiciones necesarias para lograr los programas de producción.
- * Lograr que la producción sea de la mejor calidad y en el tiempo oportuno.
- * Lograr la obtención del cumplimiento operativo del programa productivo.

PROPOSITO GENERAL:

Obtener un estricto cumplimiento del programa operativo en el área de producción.

Puesto: GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

FINALIDADES:

* Lograr que los proveedores abastezcan el producto en las - condiciones de calidad, tiempo y oportunidad programada.

* Lograr un conocimiento profundo sobre el aspecto legal en las materias relacionadas con la empresa.

PROPOSITO GENERAL:

Contratar los abastecimientos para la compañía en las mejo-- res condiciones de precio, tiempo y oportunidad.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Puesto: GERENTE DE VENTAS

FINALIDADES:

- * Asegurar la satisfacción del cliente a través de una entrega oportuna con la calidad requerida y al mejor precio.
- * Lograr que los vendedores cumplan con el programa de ventas, conociendo las necesidades y características propias -- del cliente.
- * Asegurar el profundo conocimiento del mercado, sus expectativas, tendencias y cambios.

PROPOSITO GENERAL:

Lograr el cumplimiento de los pronósticos de venta, cuidando que esto se realice dentro de las políticas de descuento, y crédito establecidas por la compañía.

Puesto: CONTADOR

FINALIDADES:

- * Asegurarse de proporcionar la información financiera y contable de la manera más eficiente.
- * Lograr un control de los procedimientos administrativos -- apropiados para llegar a los fines propuestos.

PROPOSITO GENERAL:

Proporcionar y analizar información financiera y contable de la empresa, así como el control de los procedimientos administrativos.

5.2 PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Hasta el momento se ha hablado de un puesto, que es algo impersonal. Se ha establecido cual es el propósito general de un puesto y cuáles son sus finalidades; pero la manera de -- como y con quién se va a lograr este propósito y estas finalidades será mediante el trabajo desarrollado por una persona en el puesto, lo cual nos lleva a las siguientes preguntas:

¿ Qué clase de persona será la más apropiada para el puesto?

¿ Cómo podemos saber que esa persona es la apropiada ?

Para responder a estas preguntas será mediante la adecuación entre el puesto y la persona, es decir, el grado en que la persona se acopla a los requerimientos del puesto, de tal manera que pueda desempeñarlos efectivamente. Los requerimientos del puesto, es decir, el tipo de características, conocimientos, etc., que su ocupante debe poseer, es lo que se conoce como el perfil del ocupante del puesto.

El perfil del ocupante del puesto contiene los siguientes elementos:

a) Características personales

Comprenden las características de la personalidad específicas y distintas en cada individuo, desde su aspecto físico, hasta su forma de ser y de reaccionar.

b) Conocimientos y Habilidades

Se refiere al saber adquirido por la persona, a los conocimientos y habilidades aprendidas y desarrolladas formal e informalmente a través del aprendizaje y de la experiencia.

c) Actitudes

Se refiere más bien a lo que quiere una persona, a sus intereses a la forma de enfrentar las situaciones y la motivación que se tiene frente a determinadas tareas. Es el deseo o interés de hacer o no determinadas cosas.

d) Funciones

Tanto las características personales como los conocimientos, habilidades y las actitudes del ocupante del puesto tienen que emplearse en acciones concretas para lograr el objetivo del puesto; estas acciones reciben comúnmente el nombre de funciones de un puesto.

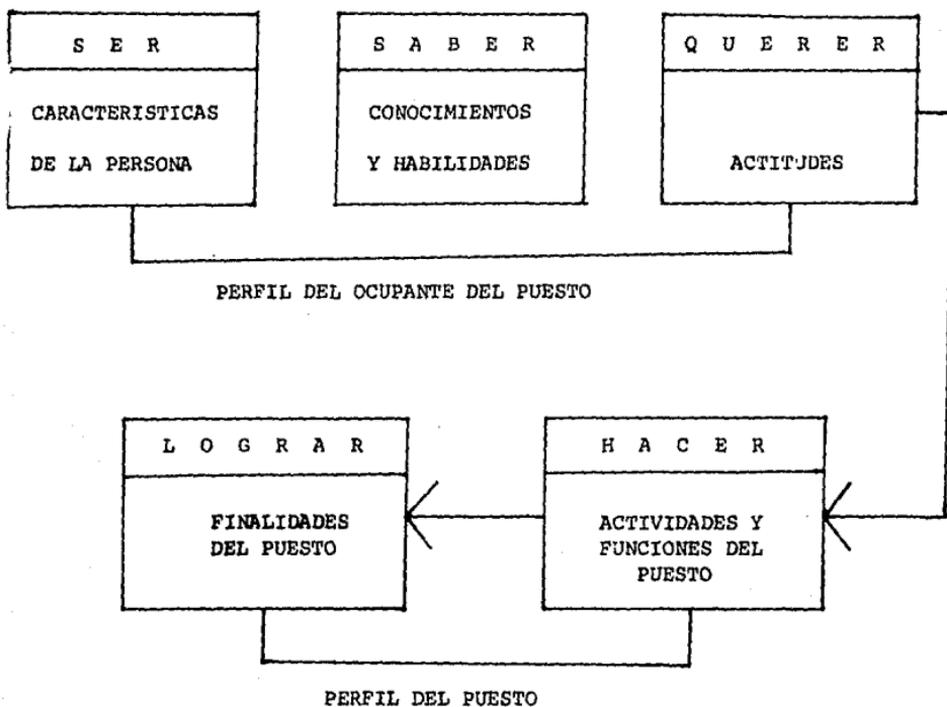
Una vez que una persona ha sido contratada para ocupar determinado puesto, la comparación con precisión y detalle de los conocimientos y habilidades frente a las actividades y funciones del puesto es muy útil para propósitos de la capacitación y adiestramiento.

En el cuadro que aparece en la siguiente página, se verá su utilidad para evaluar distintos aspectos necesarios en la administración de personal, en los cuales se compara algún aspecto de la persona con algún otro del puesto.

Al poseer los conocimientos y habilidades requeridas y contar con la actitud conveniente, se podrá cumplir con las actividades y funciones del puesto y lograr los resultados finales esperados y las finalidades del puesto.

5.2.1 ESQUEMA:

RELACION DEL PERFIL DEL OCUPANTE DEL PUESTO
CON EL PERFIL DEL PUESTO



Puesto: GERENTE GENERAL

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- * Sexo preferentemente masculino
- * Edad entre 35 - 55 años
- * Título Universitario en LAE o CP
- * Capacidad directiva
- * Experiencia en organización general
- * Capacidad analítica y conceptual
- * Experiencia mínima en puesto similar 5 años y preferentemente en la industria maderera

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- * Conocimientos en aspectos legales
- * Conocimientos en finanzas
- * Conocimientos en aspectos de recursos humanos
- * Manejo de relaciones públicas (trato con proveedores, clientes, gobierno, etc.)
- * Conocimientos sobre lo referente a la madera y sus usos

FUNCIONES:

- * Colaborar para cumplir con el programa operativo
- * Gestiona el financiamiento de la compañía
- * Aprueba el presupuesto
- * Contrata personal a nivel ejecutivo

Puesto: GERENTE DE PRODUCCION

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- * Sexo masculino
- * Edad entre 30 - 40 años
- * Título Universitario en Ingeniería Mecánica o Eléctrica
- * Capacidad organizativa
- * Facilidad de transmitir órdenes concretas tanto por escrito como verbalmente

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

- * Experiencia en procesos productivos de madera
- * Conocimientos acerca de la maquinaria maderera
- * Conocimientos sobre las distintas especies madereras
- * Conocimientos de compras
- * Experiencia en el manejo de inventarios

FUNCIONES:

- * Obtener un estricto cumplimiento del programa operativo en el área de producción
- * Controlar con mantenimiento que las máquinas se encuentren

en óptimas condiciones

- * Controlar la calidad requerida por el departamento de --
ventas
- * Participar en la elaboración del programa operativo
- * Elaborar planes de trabajo semanales
- * Analizar la manera de que la planta sea más productiva

Puesto: GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- * Sexo masculino
- * Edad entre 30 - 45 años
- * Proceso de pensamiento ordenado
- * Facilidad de transmitir instrucciones concretas por escrito y verbalmente
- * Audacia en la toma de decisiones

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

- * Conocimientos sobre aspectos legales en materias relacionadas con el giro de la empresa.
- * Conocimientos acerca de las diferentes especies de madera y sus características
- * Conocimientos sobre lo relacionado a las situaciones y expectativas del mercado

FUNCIONES:

- * Participa en la elaboración del programa operativo
- * Analiza situaciones y expectativas del mercado

* Contrata madera

* Elabora los programas de surtimiento de máximos y mínimos de todas las materia primas requeridas para la elaboración - del producto

* Hacer los contactos de transportación para que la materia prima este a tiempo y poder pasarla a producción

Puesto: GERENTE DE VENTAS

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- * Sexo indistinto
- * Edad entre 30 - 40 años
- * Título Universitario preferentemente en LAE o Mercadotéc--
nia
- * Personalidad dinámica
- * Facilidad de palabra
- * Iniciativa
- * Don de gentes

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

- * Conocimientos sobre el mercado de la madera
- * Conocimientos de publicidad
- * Conocimientos de investigación de mercados
- * Capacidad de manejar por objetivos a su gente como a si -
mismo
- * Habilidad de relacionarse adecuadamente

FUNCIONES:

- * Participa en la elaboración del programa operativo
- * Conoce del mercado, sus cambios y tendencias
- * Analiza expectativas del mercado
- * Establece pronósticos de venta
- * Visita clientes
- * Elabora programas de ventas
- * Supervisa la calidad entregada a los clientes
- * Supervisa con los vendedores que la entrega se haga a tiempo
- * Combina con la gerencia de producción que la producción - sea la solicitada por el cliente

Puesto: CONTADOR

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- * Sexo indistinto
- * Edad entre 30 - 40 años
- * Personalidad metódica
- * Gran sentido de la organización
- * Título Universitario en Contaduría
- * Experiencia mínima de 3 años

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

- * Conocimientos en finanzas
- * Conocimientos legales
- * Conocimientos de todo lo referente a los impuestos
- * Conocimientos de contabilidad general
- * Relaciones con Bancos
- * Habilidad en el manejo de las cuentas por cobrar y por pagar

FUNCIONES:

- * Recepción de la documentación contable

- * Revisión de la documentación contable
- * Conciliación de saldos de bancos y reportes contables
- * Control de los costos de fabricación y operación
- * Control de ingresos, compras e inventarios
- * Control de efectivo
- * Elaboración de Estados de cuenta y Balances
- * Valuación de inventarios y determinación de costos de venta
- * Elaboración de información financiera
- * Elaboración de declaraciones provisionales y anuales

5.3 DETECCION DE NECESIDADES

Las necesidades de capacitación son la diferencia entre los conocimientos y habilidades que tiene una persona y los que son necesarios para desempeñar apropiadamente un puesto.

Siempre que se contrate a alguien para ocupar un puesto, es porque se supone que sus características son las apropiadas; pero puede ser que algunas personas carezcan de algunos conocimientos y habilidades que se consideran convenientes y es entonces cuando hay que capacitarlas. También hay que capacitar cuando cambian los sistemas, la tecnología o se promueve a alguien de puesto.

Para hacer la determinación de necesidades de Capacitación, se hace una lista de las actividades que se deben realizar - en el puesto, actividades que se derivan de las finalidades del puesto y de las características básicas, tal como se enlistan en el perfil del puesto. Para realizar estas actividades, el empleado necesita de ciertos conocimientos, habilidades y actitudes, que es posible aprenderlas, mejorarlas y - perfeccionarlas mediante la capacitación.

Una vez que se tiene la lista de las actividades o funciones

que debe efectuar la persona, es necesario llevar a cabo una evaluación de cada uno, en cada una de las actividades, para decidir si la ejecuta correctamente o es necesario capacitarlo. Esta evaluación se deriva de la entrevista.

En esta evaluación se ponen calificaciones al desarrollo de las actividades por cada empleado utilizando una escala.

Para el caso de la investigación la escala utilizada en el " Diagnóstico de conocimientos y aptitudes " (autoevaluación) va del número 1 al 5, siendo el número 1 el menor o mínimo y el 5 lo mejor o máximo.

Es importante conocer las diferencias entre las necesidades de capacitación que están divididas en tres grupos:

1. Conocimientos;

Se adquieren mediante el estudio y no requieren ninguna actividad para ser aprovechados y usados.

2. Habilidades;

Se adquieren mediante la práctica y se perfeccionan, pero se requiere que siempre se practiquen.

3. Actitudes;

En vez de conocimientos y habilidades, requieren la voluntad

del entrenado para desarrollarlas y mantenerlas.

Si no tiene voluntad de ser amable y cortés en su trato, por ejemplo, no se le puede enseñar a que lo sea. Por esto, es importante en cualquier proceso de capacitación hacer la división entre estos tres grupos, para saber como van a ser -- las respuestas de cada uno y en que tiempo podemos esperar-- las.

Para la detección de necesidades, o sea para saber si la persona se adecua al puesto, ésta investigación se ha dividido en dos partes:

1. La primera consta de un cuestionario llamado " Diagnóstico de Conocimientos y Actitudes Gerenciales " que es una -- autoevaluación que cada gerente se hizo, y una manera de enterarlos del propósito de la investigación.
2. La segunda parte, fué pensada para cerciorarnos y tener - mayor profundidad en el conocimiento y detección de las necesidades; ésta fué llevada a cabo a través de una entrevista personal, previamente elaborada para cada gerente, la cual - incluye tanto del diagnóstico de conocimientos y actitudes gerenciales, de sus funciones, como del perfil del ocupante del

puesto.

De este cuestionario personal como del cuestionario del diagnóstico de conocimientos y actitudes gerenciales se anexa -- una copia, que se encuentra en las siguientes páginas.

Los resultados de la entrevista personal como de la autoevaluación revelan las necesidades, inseguridades y deseos de conocimientos, muy útiles para la elaboración del programa de capacitación.

5.3.1

A. (AUTOEVALUACION)

DIAGNOSTICO DE CONOCIMIENTOS Y

APTITUDES GERENCIALES

DIAGNOSTICO DE CONOCIMIENTOS Y APTITUDES GERENCIALES

CONOCIMIENTOS TECNICOS

	Información sobre la compañía					
Específica	1	2	3	4	5	Amplia
	Actualización de los conocimientos del trabajo					
Muy poco	1	2	3	4	5	Considerables
	Facilidad para transmitir información					
Dificultad	1	2	3	4	5	Facilidad
	Búsqueda de oportunidades de aprendizaje					
Ocasional	1	2	3	4	5	Continúa

HABILIDADES DIRECTIVAS

	Planeación					
Corto plazo	1	2	3	4	5	Largo plazo
	Revisión y control					
Muy poco	1	2	3	4	5	Considerable
	Delegación en la solución de problemas					
Solución personal	1	2	3	4	5	Delegación en la solución
	Administración del tiempo					
Trabajo siempre atrasado	1	2	3	4	5	Trabajo siempre terminado

RELACIONES INTERPERSONALES

Influencia sobre las personas

Siempre es persuadido	1	2	3	4	5	Siempre persuade
-----------------------	---	---	---	---	---	------------------

Capacidad para escuchar y comprender

Incapacidad	1	2	3	4	5	Capacidad
-------------	---	---	---	---	---	-----------

Postura en el manejo de conflictos

Intolerancia	1	2	3	4	5	Tolerancia
--------------	---	---	---	---	---	------------

Comprensión de los sentimientos de los demás

Plenamente inconciente	1	2	3	4	5	Plenamente conciente
------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Actitud hacia los subordinados

Orientación a la relación	1	2	3	4	5	Orientación a la tarea
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

ENFOQUE CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

Actitud frente al tiempo

Actividades a corto plazo	1	2	3	4	5	Estrategias a largo plazo
---------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

Búsqueda de la solución

Poca búsqueda de nuevas ideas	1	2	3	4	5	Mucha búsqueda de Nuevas ideas
-------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

Importancia de los problemas

Nunca reconoce los problemas importantes	1	2	3	4	5	Siempre reconoce los problemas importantes
--	---	---	---	---	---	--

RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Toma de riesgo en condiciones inciertas

Cauteloso	1	2	3	4	5	Audaz
-----------	---	---	---	---	---	-------

Contribución a las decisiones

Siempre decide solo	1	2	3	4	5	Siempre ayuda a decidir
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

Tenacidad

Abandona fácilmente	1	2	3	4	5	Nunca abandona
---------------------	---	---	---	---	---	----------------

Carácter en las decisiones

Posterga la decisión lo más posible	1	2	3	4	5	Toma la decisión lo más pronto posible
-------------------------------------	---	---	---	---	---	--

Comportamiento Grupal

Interesado en el propio grupo	1	2	3	4	5	Interesado en la empresa en Gral.
-------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Disponibilidad al cambio

Nunca modifica una decisión	1	2	3	4	5	Dispuesto a <u>modi</u> ficar decisión
-----------------------------	---	---	---	---	---	--

Utilización de la información

Nunca solicita información de otros	1	2	3	4	5	Siempre solicita información de otros
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------------

Tolerancia a la presión

Reacciona con calma a la presión	1	2	3	4	5	Reacciona <u>agresiva</u> mente a la presión
----------------------------------	---	---	---	---	---	--

5.3.2

B.

CUESTIONARIOS PERSONALES

GERENTE GENERAL

1. ¿ Está bien informado en lo relacionado a las actividades de la compañía ?
2. ¿ Cómo se comunica usted con su personal ?
3. ¿ Cómo son las relaciones obrero patronales en
4. ¿ Cómo considera la actualización de conocimientos ?
5. ¿ Le es fácil darse a entender ?
6. ¿ Considera la planeación de la empresa adecuada ?
7. ¿ Conoce las diferentes técnicas de revisión y control ?
8. ¿ Puede delegar responsabilidades ?
9. ¿ Cree usted que el conocer su mercado le traerá beneficios ?
10. ¿ Conoce la relacionado con las finanzas ?
11. ¿ Encuentra soluciones a los problemas planeando adecuadamente ?
12. ¿ Puede enfocar sus estrategias al plazo deseado ?
13. ¿ Persuade usted a sus empleados ?
14. ¿ Sabe usted reaccionar ante un conflicto; Cómo ?
15. ¿ Conoce usted la importancia de ser un líder efectivo ?
16. ¿ Considera importante conocer a sus subordinados; Por qué

17. ¿ Conocer los diferentes estilos de mando ?
18. ¿ Considera que sus empleados están motivados ?
19. ¿ Le interesa la actualización , osea el cambio ?
20. ¿ Cree que en su empresa existan equipos de trabajo adecuados ?
21. ¿ Interactúan las gerencias en la planeación de objetivos ?
22. ¿ Son sus relaciones sindicales buenas ?
23. ¿ Categoriza usted sus problemas ?
24. ¿ Conoce usted sus reacciones ante lo incierto ?
25. ¿ Usted toma sus decisiones o le parece mejor hacerlo en grupo ?
26. ¿ Su interés se manifiesta por el grupo propio ?
27. ¿ Cómo obtiene usted información ?
28. ¿ Sus clientes son leales a la compañía ?
29. ¿ Como actúa en situaciones de presión ?
30. ¿ Como definiría usted su trato con los proveedores ?

GERENTE DE PRODUCCION

1. ¿ Está bien informado en lo relacionado a las actividades de la compañía ?
2. ¿ Como se comunica usted con su personal ?
3. ¿ Como reaccionan sus empleados cuando les da una orden ?
4. ¿ Planea usted con anticipación la producción ?
5. ¿ Cómo considera la calidad del producto ?
6. ¿ Cómo evalúa y controla el producto ?
7. ¿ Puede delegar responsabilidades ?
8. ¿ Con que frecuencia se atrasan los pedidos ?
9. ¿ Su producto es lo que el cliente espera ?
10. ¿ Persuade usted a su personal ?
11. ¿ Se hacen las cosas como usted dice ?
12. ¿ Cómo reacciona usted ante un conflicto ?
13. ¿ Cómo considera que son sus estrategias ?
14. ¿ Considera que hay diferentes tipos de problemas ?
15. ¿ En condiciones inciertas se inclina usted por el riesgo ?
16. ¿ Está usted dispuesto a modificar sus decisiones ?
17. ¿Cuál considera que es la mejor manera de tomar decisiones sólo o en equipo ?

18. ¿ Considera adecuados los equipos de trabajo de su área ?
19. ¿ Cómo reacciona cuando esta muy presionado ?
20. ¿ Falla la producción por falta de abastecimientos ?
21. ¿ De qué manera se solucionan los problemas en su área ?
22. ¿ Está usted consciente de la importancia de la producción y sus técnicas para el futuro de la empresa ?

GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

1. ¿ Está bien informado en lo relacionado a las actividades de la compañía ?
2. ¿ Cómo se comunica con su personal ?
3. ¿ Considera que tiene facilidad para darse a entender ?
4. ¿ El pronóstico y planeación de abastecimientos es adecuado ?
5. ¿ Tiene técnicas de control para evaluar el desempeño ?
6. ¿ Puede delegar responsabilidades ?
7. ¿ Termina el trabajo a tiempo ?
8. ¿ Siente que persuade a sus proveedores ?
9. ¿ Cómo actúa ante un conflicto ?
10. ¿ Es para usted la tarea de sus empleados lo mas importante?
11. ¿ Es la estrategia a seguir como Gerente de Abastecimientos clara ?
12. ¿ Distigue diferentes tipos de problemas ?
13. ¿ En condiciones inciertas, toma riesgos ?
14. ¿ Su equipo de trabajo le ayuda a tomar sus decisiones ?
15. ¿ Considera que forma parte del grupo de trabajo de su area?
16. ¿ Toma decisiones rápidas o las medita ?

17. ¿ Conoce usted los requerimientos de crédito para un mejor financiamiento ?
18. ¿ Considera usted importante para desarrollar su puesto - el mejor conocimiento del mercado ?
19. ¿ Se da tiempo para todas sus actividades, o le queda algo pendiente ?
20. ¿ Cómo reacciona su personal cuando les da un orden ?

GERENTE DE VENTAS

1. ¿ Está bien informado respecto a las actividades de la compañía ?
2. ¿ Cómo se comunica con su personal ?
3. ¿ Actualiza los conocimientos de su fuerza de ventas ?
4. ¿ Logra terminar su trabajo a tiempo ?
5. ¿ Planea con anticipación sus actividades ?
6. ¿ Conoce sistemas para integrar una fuerza de ventas ?
7. ¿ Puede delegar responsabilidades ?
8. ¿ Cómo actúa ante un conflicto ?
9. ¿ Su actitud para con los subordinados esta orientada a la tarea ?
10. ¿ Diferencia distintos tipos de problemas en su área ?
11. ¿ El conocer el mercado le ayudaría a maximizar su área ?
12. ¿ Considera importante la renovación de estrategias de la empresa ?
13. ¿ La motivación en su departamento es la adecuada ?
14. ¿ Cómo evalúa a su fuerza de ventas ?
15. ¿ Conoce los inventarios de la empresa ?
16. ¿ Son los clientes leales a la compañía ?

CONTADOR

1. ¿ Está bien informado respecto a las actividades de la compañía ?
2. ¿ Cómo se comunica con su personal ?
3. ¿ Le es fácil darse a entender ?
4. ¿ Conoce las nuevas técnicas de aspectos financieros ?
5. ¿ Está actualizado en técnicas de control ?
6. ¿ Termina su trabajo a tiempo ?
7. ¿ Son las bases del otorgamiento de crédito correctas ?
8. ¿ La solución de los problemas del departamento es personal ?
9. ¿ Cómo actúa frente a conflictos en su área ?
10. ¿ Categoriza los problemas del departamento ?
11. ¿ Toma riesgos en condiciones inciertas ?
12. ¿ Contribuye en las decisiones tomadas en la compañía ?
13. ¿Cuál es su manera de obtener información ?
14. ¿ Cómo reacciona ante la presión ?
15. ¿ Está actualizado sobre la manera de resolver problemas de liquidez ?
16. ¿ Conoce estrategias efectivas para la empresa ?
17. ¿ Conoce lo referente al aspecto legal debidamente ?

GERENTE GENERAL

Sexo masculino, 55 años de edad, título universitario en ingeniería; relacionado con el ambiente maderero desde joven.

Tiene amplios conocimientos en lo relacionado a la madera.

Su manejo de las relaciones públicas es excelente.

Tiene problemas con el cambio tan rápido a que es sometido - por el medio y una gran inquietud para mejorar su manera de planear.

Las relaciones obrero patronales han estado tensas debido a las exigencias del sindicato, sobre salarios y prestaciones.

Le hace falta conocimientos financieros para poder tomar decisiones y planear estrategias financieras futuras con mayor seguridad.

Considera importante conocer a sus subordinados, pero le gustaría conocer más acerca de sus estilos de mando y madurez.

Saca adelante sus problemas aún en situaciones de presión, y toma riesgos en condiciones inciertas de manera acertada, por lo general.

Tiene gran interés en la empresa en general.

Es sumamente tenaz.

GERENTE DE PRODUCCION

Sexo masculino, 40 años de edad, sin título universitario, - lleva 5 años en la compañía, tiene experiencia en puesto similar. Básicamente sus conocimientos madereros han sido aprendidos en la empresa.

Su administración de inventarios no es óptima pues existe poco control de ellos. Tampoco tiene técnicas específicas para control de calidad, lo que hace que el producto sea rechazado. El programa operativo en lo que respecta a su departamento no es cumplido en su totalidad por falta de organización. Sabe reaccionar a la presión y adaptarse al cambio para no quedarse atrás. Sin embargo necesita más conocimientos acerca del líder ideal, lo que le ayudaría a lograr un mejor equipo de trabajo y una mejor comunicación.

Es flexible y está dispuesto a modificar sus decisiones.

Sus estrategias y planes a seguir no están muy bien definidos y está muy interesado en lo referente a los programas de capacitación. Por lo general planea a mediano plazo, soluciona sus problemas en conjunto. Es tenaz y toma riesgos cautelosa mente. Está interesado en la empresa en general.

GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

Sexo masculino, 32 años de edad, sin título universitario, se ha hecho en el medio. Conoce bien acerca de las diferentes maderas y sus características.

Necesita actualizar sus conocimientos acerca de la situación y expectativas del mercado. Tiene facilidad para comunicarse con los demás y cuenta con un equipo adecuado de trabajo, aún cuando no tiene mucha noción de lo referente al liderazgo, motivación, etc.

Su actitud hacia los subordinados esta orientada a la tarea; no delega fácilmente.

Sus estrategias no son claras en todos los aspectos, y su planeación por lo general es a mediano plazo.

La administración de su tiempo es adecuada, aunque a veces tiene retrasos sin importancia.

Tiene problemas en la rotación de inventarios, debido a pronósticos mal hechos.

Es importante que conozca más acerca del control de calidad, para evitar problemas de este tipo que se tienen a veces.

La elaboración de sus programas hacen que descuide otras de sus actividades.

GERENTE DE VENTAS

Sexo masculino, de 41 años de edad, sin título universitario, con facilidad de palabra, iniciativa y don de gentes.

La preparación de su fuerza de ventas no está actualizada ya que no domina los sistemas para integrar al grupo.

Delega responsabilidades y su orientación hacia los subordinados está orientada a la tarea.

Sus estrategias de venta podrían ser más fuertes, con lo que mejoraría el desempeño de su labor.

Necesita conocer técnicas de evaluación para aplicarlas en su fuerza de ventas, así como aprender a motivarlos.

Sus clientes le son leales. Debe estar al corriente en lo -- referente a producción e inventarios para poder dar información y usarla para el desempeño de su labor. Necesita pla--near con anticipación para poder terminar con sus planes a tiempo.

La rotación de su fuerza de ventas se vería reducida si conciera políticas de contratación y negociación de personal.

En cuanto a las decisiones, las toma solicitando participación de los demás. Esta dispuesto a cambiar, es flexible.

CONTADOR

Sexo masculino, 34 años, 8 de trabajar en la empresa, título universitario de contador público.

No termina a tiempo sus actividades, lo que crea el problema de no tener la información a tiempo.

El análisis de los estados financieros no es manejado eficientemente por lo que sus estrategias no resultan adecuadas.

No conoce a fondo las bases para el otorgamiento de crédito a los clientes, lo que ha causado problemas.

Está interesado en su propio grupo únicamente.

La inflación y sus efectos no es manejada como es debido, por lo que hacen falta soluciones a los problemas que esto ocasiona.

No tiene mayor interés en actualizar sus conocimientos.

No tiene facilidad para transmitir sus ideas y su control es escaso, por lo que delega la solución de sus problemas

5.4 FIJACION DE OBJETIVOS

Una vez que se sabe en qué se debe capacitar al personal, es necesario establecer los objetivos, esto es, determinar lo que el participante sabrá y hará cuando termine su proceso de entrenamiento. Fijar objetivos consiste pues en determinar con toda precisión aquello que el ocupante del puesto debe ser capaz de saber y hacer como resultado del proceso de entrenamiento.

En muchos casos es conveniente, para propósitos de claridad y control, estipular objetivos generales, de alguna área de la capacitación y posteriormente subdividirlos en objetivos específicos.

Un tema de capacitación puede ser muy amplio y abarcar a todos los individuos de un departamento, pero los sub-temas pueden ser de interés sólo para algunos de ellos.

Para esta investigación la capacitación se ha dividido en 2 tipos de programas: de desarrollo y técnicos, los cuales cuentan con sus objetivos particulares.

PROGRAMAS DE DESARROLLO:

Son aquellos que ayudarán a desarrollar las propias habilida

des del participante.

- * Administración del tiempo
- * Liderazgo
- * Desarrollo de la pequeña y mediana empresa
- * Estrategias gerenciales efectivas hoy

PROGRAMAS TECNICOS:

Dentro de este inciso se estan considerando aquellos programas que se refieren al aprendizaje de conocimientos.

- * Planeación y control de la producción
- * La función de compras en época de crisis
- * Crédito y cobranzas
- * Administración de la producción y los inventarios
- * Reexpresión de los estados financieros
- * Administración y dirección de ventas en épocas críticas
- * Política de contratación y negociación
- * Estrategia financiera en época de crisis

Estos cursos fueron seleccionados: se visitaron despachos -- públicos y privados, cámaras, se entrevistaron consultores - externos, se solicitó información de los cursos, fechas, cog

to, se pidieron folletos, se revisaron, compararon y se escogieron aquellos que se consideraron los más convenientes -- para satisfacer las necesidades.

Por otra parte eran necesarios este tipo de programas (temarios) ya que no hay consultores internos, debido a que se está capacitando a la primera línea que sería la encargada de ésto, y como consultora externa puedo elaborar el programa pero no tengo todos los conocimientos sobre los diversos temas.

En las siguientes páginas se muestran los temarios, lugar, -- fecha y horario de los cursos seleccionados a los cuales se apegamos nuestro programa.

PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION**OBJETIVO:**

Las rutas, la programación y el envío de los materiales de producción, sus operaciones y los controles en la planta lograrán la especialización en estas actividades.

TEMARIO:

1. Planeación en la planta como función de soporte, operaciones y de control.
2. Análisis de los medios de control.
3. El establecimiento de los componentes del sistema.
4. El desarrollo del plan más adecuado para la planta dentro de su organización.
5. La operación del control de la planta.
6. El control de la planta sin procesamiento electrónico.
7. El problema de control en la planta.

IMPARTIDO POR: AMA

LUGAR: Auditorio Management Center

FECHA: 1, 2 y 3 de Abril.

HORARIO: De 9.00 a 17.00 hrs.

LA FUNCION DE COMPRAS EN EPOCA DE CRISIS

OBJETIVO:

A últimas fechas se han presentado situaciones desfavorables en la adquisición de materiales, que en ocasiones han representado serios problemas para los planes de operación de la empresa. Podrá beneficiarse con las experiencias del conferencista y de los demás participantes para resolver los problemas en éstas áreas.

TEMARIO:

1. El punto de vista de la alta gerencia.
2. Las compras⁴ y su impacto en la capacidad total de la empresa para producir utilidades.
3. Cómo eliminar la presión del membrete " URGENTE ".
4. Objetivos, políticas básicas del departamento.
5. Planeación de las utilidades en la empresa.
6. Organización requerida y responsabilidades básicas para lograr compras efectivas.
7. El entorno de la empresa y el análisis de precios de los proveedores.
8. Importancia en la negociación en las compras.
9. Problemas de administración de materiales y energéticos - en el futuro.
10. Evaluación de la actuación del departamento de compras - y los informes a la dirección.

IMPARTIDO POR: AMA

LUGAR: Auditorio Management Center.

FECHA: 7 AL 11 de Abril.

HORARIO: De 18.00 a 21.00 hrs.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO**OBJETIVO:**

La importancia de administrar el tiempo es de suma importancia para lograr el éxito. Esto que parece tan sencillo le -- hará conocerse a sí mismo provocando actitudes y cambios positivos.

TEMARIO:

1. Administración del tiempo ¿ por que ?
2. La planeación del tiempo.
3. Identificación de factores que originan pérdidas de tiempo
4. La organización como base.
5. Utilizar la administración del tiempo en nuestra vida y - en el trabajo.

IMPARTIDO POR: AMA**LUGAR: Auditorio Management Center.****FECHA: 17 y 18 de Abril.****HORARIO: De 9.00 a 17.30 hrs.**

LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA

OBJETIVOS:

Diagnosticar cuál es el estilo directivo que predomina en el participante mediante pruebas especialmente diseñadas que le permitan ejercer un mejor control en su medio laboral. Entrenar al participante para que adapte su estilo directivo a las variables situacionales, mejore la relación con sus subordinados y haga un mejor uso del poder que su puesto implica.

TEMARIO:

1. Lo que se ha estudiado sobre liderazgo efectivo en otras industrias.
 - Interés hacia la tarea y hacia las relaciones.
 - ¿ Existe un mejor estilo directivo ?
2. Un enfoque efectivo de liderazgo gerencial.
 - Si no puede cambiar su estilo directivo adapte ciertas variables del medio a usted: Teoría Fiedleriana.
 - Diagnostique la relación con los subordinados.
 - Las exigencias del medio laboral.
 - Puntos a considerar en la delegación.
3. Cuál es su estilo directivo
 - Detecte bien la situación actual de su gerencia.
 - Hacia una mayor efectividad gerencial.
4. Dinámica del programa
 - Ejercicios individuales y de grupo.
 - Diagnóstico de las variables.
 - Análisis de casos.

IMPARTIDO POR: O'Clua

LUGAR: Hotel Camino Real

FECHA: 1 al 3 de Mayo.

HORARIO: De 17.30 a 18.30 hrs.

CREDITO Y COBRANZAS

OBJETIVO:

El objetivo de este curso puede dividirse en tres:

- * Organizar mejor el departamento de crédito y cobranzas, -- dándole la importancia que merece.
- * Tener bases más técnicas para el otorgamiento del crédito, mediante el análisis de los estados financieros.
- * Tener conocimientos más precisos respecto al valor legal - y aplicación de los documentos.

TEMARIO:

1. Generalidades sobre el crédito.
 - Conceptos, interpretación e importancia del crédito.
 - Diversos tipos de crédito.
 - Lugar del departamento dentro de la empresa.
2. La función del crédito.
 - Planeación, programación y presupuestación de la función.
 - Integración de sus recursos y su optimización.
 - El control de la función y sus desviaciones.
3. El otorgamiento del crédito.
 - El crédito a personas.
 - El crédito a establecimientos sin estados financieros.
 - Crédito multiple.
 - Aspectos importantes a considerar en el otorgamiento.
4. Aspectos generales de la contabilidad.
 - Concepto y misión de la contabilidad.
 - Principios y alcance del control.
5. Los estados financieros.
 - Conceptos, importancia y alcance.
 - El balance, el estado de resultados y el estado de orígenes y aplicaciones, así como el estado complementario.

IMPARTIDO POR: COPARMEX

LUGAR: Hotel Krystal

FECHA: 30 de Junio al 11 de Julio.

HORARIO: De 17.00 a 21.00 hrs.

DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

OBJETIVOS:

Lograr que los principiantes sean capaces de establecer planes y estrategias en sus organizaciones y llevarlas a cabo. Presentar los conocimientos y herramientas administrativas que son necesarias para la obtención de mejores resultados en las organizaciones pequeñas y medianas. Desarrollar en los asistentes el pensamiento empresarial y proporcionarles las áreas claves para el logro de mayor productividad ejecutiva aplicada a la administración.

TEMARIO:

1. Constitución de una empresa.
2. Objetivos, metas, políticas, estrategias y misión de la empresa.
3. La empresa como un sistema.
4. Planeación práctica en épocas de incertidumbre.
5. El panorama empresarial en México.
6. Controles administrativos.
7. Estrategias para el éxito del crecimiento.
8. El aprovechamiento de las capacidades instaladas.
9. La planeación a mediano y largo plazo.
10. Investigación de mercados. La comercialización como un proceso de planeación.
11. La mentalidad del empresario triunfador.

IMPARTIDO POR: COPARMEK

LUGAR: Hotel Krystal.

FECHA: 13 al 15 de Junio.

HORARIO: De 9.00 a 13.00 y de 14.00 a 17.30 hrs.

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION Y DE LOS INVENTARIOS**OBJETIVO:**

Una buena administración de la producción hará que la productividad y la calidad de los productos aumente, lo cual tendrá como consecuencia el aumento de las utilidades.

TEMARIO:

1. Horizonte de planeación.
2. Planes y programas de producción.
3. Determinación de prioridades y secuencias.
4. Ordenes de producción.
5. Elaboración de un programa de producción.
6. Pronóstico de demanda.
7. Administración y control de los inventarios.
8. Política de inventarios.
9. El efectivo y los inventarios.
10. La planeación de las compras.
11. Los controles de la producción y los inventarios.
12. Control de existencias.
13. Aplicaciones prácticas de programas de producción e inventarios.

IMPARTIDO POR: COPARMEX**LUGAR: Hotel Krystal****FECHA: 14 al 16 de Agosto.****HORARIO: De 9.00 a 14.00 y de 15.00 a 17.30 hrs.**

REEXPRESION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EL BOLETIN B - 10

OBJETIVO:

Analizar en forma práctica los métodos para la reexpresión de la información financiera de los estados financieros en términos del Boletín B - 10. Reconocimiento de la inflación en la información financiera, mismo que es obligatorio para las empresas que formulan Estados Financieros a partir de los ejercicios sociales terminados el 31 de Diciembre de 1984

TEMARIO:

1. El fenómeno inflacionario:
 - Concepto, causa, efectos y antecedentes de la inflación.
2. La información contable financiera:
 - El principio contable del valor histórico original.
 - La distorsión de la información financiera en épocas de inflación.
 - Las consecuencias de manejar la información tradicional.
3. La contabilidad inflacionaria
 - La revaluación de activos fijos.
 - Que información debe actualizarse.
 - Métodos de la actualización de cifras.
 - El boletín B-7 de la comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
4. El boletín B - 10 " Reconocimiento de los efectos de la inflación de la información financiera."
 - Normas generales para reflejar los efectos de la inflación.
 - Lineamientos particulares para su aplicación.
 - Presentación de los estados financieros básicos.
5. Los efectos corporativos de la reexpresión
 - El superávit por revaluación derivado de la reexpresión.
 - La capitalización de superávit por revaluación.
 - Reducción del capital derivado de la capitalización del superávit por revaluación.
 - Los impuestos diferidos.
 - El dictamen de los estados financieros reexpresados.

continua

6. El reconocimiento fiscal de la reexpresión

- En las personas físicas.
- En las sociedades mercantiles.
 - El ajuste del costo por enajenación de inmuebles y acciones.
 - La valuación del inventario por el método UEPS.
 - La deducción adicional del artículo 51.

7. La reexpresión de los estados financieros y el análisis - financiero.

8. Caso práctico.

IMPARTIDO POR: COPARMEX

LUGAR: Hotel Sheraton

FECHA: 18 al 20 de Agosto.

HORARIO: De 17.00 a 21.00 hrs.

ADMINISTRACION Y DIRECCION DE LAS VENTAS EN EPOCAS CRITICAS

OBJETIVOS:

- * Establecer la importancia de la función de ventas y las diferencias existentes entre "hacer un cliente" y "formar un vendedor.
- * Revisar la planeación y el control de clientes y vendedores así como establecer la organización e integración de una fuerza de ventas que permita el logro de las metas establecidas en los planes.
- * Estudiar el marco legal de las ventas y los cambios en la Ley Federal del Trabajo y la de Protección al Consumidor.
- * Utilizar las herramientas promocionales más modernas para la motivación de clientes y vendedores hacia el logro de las metas del programa de ventas.

TEMARIO:

1. De vendedor a gerente de ventas
 - Importancia de la función de ventas: Volumen y rentabilidad.
 - Dos funciones claves diferentes: crear un cliente vs. - crear una fuerza de ventas.
 - Técnica para crear un cliente.
 - Técnica para formar un vendedor.
2. El gerente de ventas: su trabajo y desarrollo profesional
 - La gerencia de ventas y sus implicaciones administrativas.
3. Fundamentos de mercadotecnia
 - Las variables externas: su impacto actual; social, económico, político, jurídico, ético, tecnológico y científico en México hoy.
 - Las variables internas: productos o servicios, precios, comunicación promocional y distribución.
 - Creando estrategias de acción para su mercado.
4. Administración de ventas; planeación y control
 - Estructuración del programa básico de ventas, clientes, producto, territorio y vendedores.
 - Caso práctico: descubriendo hechos y tomando acción.

continua

5. Organización e integración de la fuerza de ventas
 - Evaluación de su fuerza de ventas actual.
 - Descripción y perfil del ocupante del vendedor en su empresa.
 - Haciendo reclutamiento y selección de vendedores.
 - Agresividad y comprensión.
 - La técnica de la entrevista de selección: instrumentos.
 - Contratación; Inducción: Capacitación.

6. El marco legal del gerente de ventas
 - Ley Federal del Trabajo.
 - Aspectos legales de la contratación actual de vendedo--res.
 - La Ley de Protección al Consumidor.

7. Dirección y equipo de ventas
 - Tres funciones claves: comunicación, motivación y supervisión.
 - Comunicación: teoría y práctica.
 - Motivación: incentivos, represión, actitudes e implicaciones.
 - Convenciones de ventas: su éxito y su fracaso.
 - Supervisión continua; clave del éxito.

IMPARTIDO POR: O"Clua

LUGAR: Hotel Krystal

FECHA: 4 al 6 de Septiembre.

HORARIO: De 9.00 a 16.30 hrs.

POLITICAS DE CONTRATACION Y NEGOCIACION DE CONTRATOS CON EL
PERSONAL EN EPOCAS DE CRISIS

OBJETIVO:

Efectuar un estudio práctico de las relaciones obrero - patronales, en estos tiempos particularmente difíciles, con el fin de sugerir decisiones a tomar que permitan conservar las fuentes de trabajo y al mismo tiempo redunden en el máximo - de beneficio para la clase trabajadora.

TEMARIO:

1. El contrato individual de trabajo.
 - Contrato por tiempo indeterminado.
 - Contrato por tiempo determinado.
 - Contrato por obra determinada.
 - Contrato a prueba.
2. El contrato por obra determinada como una alternativa en tiempos difíciles.
3. Jornada de trabajo.
 - Consideraciones generales sobre la jornada.
 - Su reducción: supresión de turnos, reducción diaria, reducción semanal.
4. Remuneración al trabajo.
 - Sistemas de incentivos. Beneficios de previsión social.
5. Conclusión de la relación de trabajo.
 - Terminación voluntaria.
 - Otras formas de terminación.
6. Contratación colectiva de trabajo.
 - Revisión de contratos colectivos.
 - Formas de renegociación en épocas difíciles.

IMPARTIDO POR: ISEF

LUGAR: Auditorio ISEF

FECHA: 11 y 12 de septiembre.

HORARIO: De 17.00 a 21.30 hrs.

ESTRATEGIA FINANCIERA EN EPOCAS DE CRISIS

OBJETIVO:

Llevar a cabo un estudio práctico sobre las reglas del juego para lograr la salud financiera de las empresas en épocas de crisis y ambiente inflacionario.

TEMARIO:

1. El entorno económico actual.
 - Cómo y en dónde estamos.
 - Principales problemas del empresario hoy.
2. El ejecutivo de finanzas como piedra angular del éxito empresarial.
 - Crisis, inflación y función financiera.
 - Compromiso de calidad, responsabilidad y honradez.
 - Compromiso de búsqueda y logro de resultados.
3. Análisis de estados financieros para la toma de decisiones.
 - Análisis de la situación actual de la empresa.
 - Planeación del futuro cercano.
 - Estrategias de sobrevivencia y crecimiento.
4. Principios fundamentales para la solución de los problemas financieros hoy.
 - Qué es la liquidez y cómo conseguirla.
 - El aprovechamiento de las fuentes de financiamiento.
 - Manejo óptimo de la cartera y cuentas por cobrar.
 - Manejo óptimo de los inventarios y cuentas por pagar.
5. El fortalecimiento de las capacidades actuales para enfrentarse al futuro.
 - El pronóstico del futuro financiero de una empresa.
 - Análisis de las inversiones en activos fijos.
6. Estrategia financiera ante el entorno económico actual.
 - A corto, mediano y largo plazo.

IMPARTIDO POR: ISEF

LUGAR: Auditorio ISEF

FECHA: 19 y 20 de septiembre.

HORARIO: De 16.30 a 21.30 hrs.

ESTRATEGIAS GERENCIALES EFECTIVAS HOY

OBJETIVO:

Proporcionar una panorámica clara y actualizada sobre las variables socio-económicas no controlables, concientizando a los participantes sobre las estrategias competitivas usadas por su organización, destacando los elementos a los cuales se debe prestar más atención para tener éxito económico en el momento actual.

TEMARIO:

1. La economía de México hoy.
 - La economía nacional: una variable que nos conmociona.
 - Perspectivas económicas.
 - La distorsión de la economía empresarial; la inflación su origen y sus efectos en la empresa.
2. Nuevos retos en la planeación.
 - La forma en que antes planeabamos: la maravillosa época de la continuidad.
 - Ahora; la dificultad de planear mas allá de 90 días.
 - Epocas de discontinuidad.
3. La estrategia en épocas de recesión e inflación.
 - Políticas y criterios básicos de éxito empresarial a pesar de crisis.
 - La gerencia: diferencia de una empresa que responde al cambio y una que no se puede adaptar a las situaciones actuales.
4. La estrategia: su naturaleza.
 - ¿ Que es la estrategia ? ¿ Que no es ?
 - Etapas por las que ha pasado la estrategia.
 - Su modelo total de análisis.
5. Las estrategias genéricas de las empresas triunfadoras.
 - Tres estrategias básicas para lograr hoy empresas rentables.
 - Liderazgo en costos: su fundamento de éxito, ventajas y desventajas.

- Diferenciación: su fundamento de éxito, ventajas y desventajas.
- La estrategia de segmentación de mercados sus ventajas y sus desventajas.
- Análisis de la tendencia de sus productos. El ayer, el hoy y el mañana.
- Cómo crear un balance de los productos y del negocio - que producen.

IMPARTIDO POR: O'Clua

LUGAR: Hotel Camino Real

FECHA: 23 y 24 de septiembre.

HORARIO: De 9.00 a 13.00 y de 16.00 a 20.00 hrs.

5.5 ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA

Una vez que han sido determinadas las necesidades y los objetivos hace falta elaborar un programa de lo que se va a hacer.

En algunos casos es posible que se necesite dar capacitación a varios individuos simultáneamente; en otros, no. El programa se elabora simplemente decidiendo cuáles son las actividades en que se va a capacitar a quiénes y cuándo.

No solamente se debe tener en cuenta la capacidad de la persona para aprender, sino también la del capacitador o instructor para enseñar. También se debe recordar que se puede capacitar a varias personas en un tema al mismo tiempo, pero no es tan fácil capacitar a una persona en varios temas al mismo tiempo.

Con esta información se elaboró un programa de capacitación, procurando que las diferentes personas que necesitan capacitación en los mismos temas, lo hagan simultáneamente.

Generalmente la capacitación de actitudes requiere más tiempo que la de habilidades, y ésta más que la de conocimientos. Se pueden programar varias actividades simultáneas, aunque con cierta limitación; en los conocimientos no hay muchos problemas, tratándose de la memoria. La capacitación de habi

lidades es más complicada, ya que requiere aprender y practicar ciertas actividades y pueden confundirse si se tratan de enseñar varias a un tiempo. En cuanto a las actitudes no sólo se puede, sino que es conveniente practicarlas todas al mismo tiempo, ya que no dependen de alguna actividad física, sino de un hábito o ejercicio de voluntad, que requiere un esfuerzo constante.

5.6 PROGRAMA DE ACTIVIDADES

El siguiente esquema es el programa de capacitación, en donde está indicado a quién se capacita, en que temas, las fechas de inicio y terminación de cada curso, por quien esta impartido el curso y si es programa de desarrollo o técnico.

PROGRAMA DE CAPACITACION

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PROGRAMA	PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION	LA FUNCION DE COMPRAS EN EPOCA DE CRISIS	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA	CREDITO Y COBRANZAS	DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION E INVENTARIOS	RECAPESION DE ESTADOS FINANCIEROS	ADMINISTRACION Y DIRECCION DE VENTAS EN EPOCA DE CRISIS	POLITICAS DE CONTRATACION Y NEGOCIACION EN EPOCA DE CRISIS	ESTRATEGIA FINANCIERA EN EPOCA DE CRISIS	ESTRATEGIAS GERENCIALES EFECTIVAS HOY
FECHA	1-3 DE ABRIL	7-11 DE ABRIL	17-18 DE ABRIL	1-3 DE MAYO	30 JUN-11 JULIO	13-15 DE JULIO	14-16 DE AGOSTO	18-20 DE AGOSTO	4-6 DE SEPT.	11-12 DE SEPT.	19-20 DE SEPT.	23-24 DE SEPT
IMPARTIDO POR	ANA	ANA	ANA	O'CLUA	COFARMEI	COFARMEI	COFARMEI	COFARMEI	O'CLUA	I S E F	I S E F	O'CLUA
PROGRAMA	TECNICO	TECNICO	DESARROLLO	DESARROLLO	TECNICO	DESARROLLO	TECNICO	TECNICO	TECNICO	TECNICO	TECNICO	DESARROLLO
IMPARTIDO PARA												
STE GENERAL			XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX				XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
STE PRODUCCION	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX					XXXXXXXX
STE ABASTECIM.	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX					XXXXXXXX
STE VENTAS			XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX
CONTADOR			XXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX		XXXXXXXX			XXXXXXXX	XXXXXXXX

5.7 LA EVALUACION DE RESULTADOS

Existan o no en la empresa sistemas formales de evaluación, valorar o apreciar el desempeño, es algo muy importante. La evaluación no debe entenderse como un juicio más o menos definitivo sobre la persona, sino por el contrario, es un mecanismo que tiene diversos fines y que resulta por consiguiente, de gran utilidad.

La evaluación sirve principalmente para:

- dar retroinformación y orientar acerca del desempeño.
- reconocer el trabajo bien hecho y los logros principales.
- motivar hacia un mejor desempeño.
- servir de instrumento para apoyar las decisiones en materia de compensación, promoción, asignación de trabajos, etc.

La evaluación es la comparación entre el trabajo desarrollado frente a los objetivos y finalidades establecidos para su puesto.

Sin embargo las finalidades no pueden ser medidas en sí mismas. Para hacer una buena evaluación, los resultados alcanzados por el trabajo de una persona deben compararse contra --

las finalidades del puesto utilizando uno o varios criterios de medición.

Estos criterios de medición con frecuencia son transformados en verdaderos objetivos, es decir, cosas específicas que deben alcanzarse en un período establecido de tiempo. De esta manera sí serán cuantificables y medibles.

Los criterios de medición y los objetivos en los que se traducen se derivan de las finalidades, entendiendo por objetivo una manera cuantificable de observar un desempeño. Leyendo atentamente las finalidades de un puesto se pueden encontrar los criterios de medición, sobre los cuales establecer objetivos válidos para la evaluación.

Las características que debe tener un objetivo son:

- Medible: es decir, se puede valorar conforme se ha visto.
- Personal: se refiere a lo que va a lograr cada uno de los ocupantes del puesto.
- Temporal: es decir, establece un período de tiempo, dentro del cuál se evaluará el resultado.

Así el objetivo debe tener siempre: qué es lo que se va a hacer o a lograr; quién lo va a hacer o a lograr; en qué tiempo se va a hacer o a lograr; con que cantidad se va a consi-

derar logrado el objetivo.

En este momento no se puede hacer una evaluación de resultados por que el personal esta muy poco capacitado.

Lo necesario es una evaluación de la capacitación, suponiendo que ésta ayuda a la consecución de los objetivos del puesto, es decir, una medición indirecta de su probable mejor -- desempeño después de ser capacitados.

En esta primera etapa se repetirán las entrevistas, pasados 3 ó 4 meses de terminados sus programas de capacitación y -- los resultados de esta entrevista se compararán con los obtenidos en la detección de necesidades.

CONCLUSIONES

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

1. Esta empresa es representativa de muchas otras compañías pequeñas, en las que no se considera necesaria la capacitación, con el resultado de que los objetivos de los puestos no se logran o se logran muy deficientes.

La capacitación es, por un lado, un medio indispensable para el avance en el proceso productivo y distributivo; y por otro, es innegable que la distribución más equitativa de la riqueza nacional sólo es posible con la conjunción de empresarios capaces, emprendedores y con obreros y empleados capacitados, pues es sabido que la tecnología (tanto la productiva, como la administrativa) experimenta una vertiginosa carrera ascendente y por ello la capacitación es un catalizador del desarrollo nacional y humano.

2. En esta empresa rigen los sistemas tradicionalistas, en el sentido de que buscan aumentar la productividad a través de técnicas especializadas y aprovechando las habilidades del individuo, esto se hace notar en el organigrama de la empresa en el capítulo segundo, en dónde no hay un departa-

mento de recursos humanos, el cual entre otras funciones -- tiene que procurar darle al personal el lugar que merece en la organización.

3. El trabajo de planear la capacitación es por un lado, -- muy fácil, por que todos los campos requieren de ella, por -- eso mismo es muy difícil, ya que hay que conjugar los recursos con las necesidades y tratar de satisfacer las más urgentes y necesarias a juicio del consultor.

4. Para la pequeña y mediana empresa, lo apropiado es la -- capacitación externa, por que en los diferentes organismos -- dedicados a ella, se pueden encontrar cursos aplicables y -- además la empresa no tiene capacidad de desarrollar sus propios capacitadores por falta de recursos y por que aún los -- ocupantes de los puestos del primer nivel muestran serias deficiencias en sus conocimientos.

5. En este tipo de empresas las personas se hacen en el medio, es decir, a base de observación práctica y poca o nula preparación técnica, lo que lleva a la formación de grandes

vicios y desconocimiento de métodos técnicos, lo que es una razón más para impartir capacitación a este tipo de empresas.

6. En México existe un gran número de despachos públicos y privados así como cámaras, que se dedican a la capacitación, muchos de los cuales cuentan con programas ya establecidos - que imparten periódicamente en hoteles y diversos lugares. - Estos son los más apropiados para las empresas pequeñas y medianas por los motivos antes expuestos.

7. Sin embargo aún cuando las empresas sean pequeñas y las necesidades de capacitación muy evidentes a primera vista, - siempre es necesario seguir todos los pasos de un plan bien diseñado y pensado detenidamente, lo que implica un trabajo extra para el consultor. En estas compañías lo normal es que no cuenten con descripciones ni perfiles del ocupante del -- puesto; el consultor necesita elaborar estos documentos para poder después y basado en ellos determinar las necesidades y elaborar los planes de capacitación.

8. Aún cuando se utilizan mucho los cuestionarios como base

para la detección de necesidades, en este tipo de empresas, son indispensables las entrevistas personales, como complemento de los cuestionarios o incluso en sustitución de ellos. Se podría suponer razonablemente que muchos empleados por ignorancia o para esconder sus defectos falsearan las respuestas de los cuestionarios, invalidando de esta manera el proceso de detección.

9. En la compañía estudiada prácticamente todos necesitaban capacitación en todos los aspectos de su trabajo. Esto hizo que se eligieran algunos temas que a juicio del consultor son los más importantes y se distribuyeron los diferentes cursos para balancear los recursos con las necesidades.

10. Es extraño como en estos tiempos hay tanta falta de capacitación en las empresas y que sabiendo que la necesitan, por que las cosas no marchan como se espera, no hagan nada por buscarla.

En estos momentos por los que atraviesa nuestro país, es indispensable el incrementar la productividad y una forma im-

portante de lograrlo es mediante una adecuada capacitación.

11. No obstante que la capacitación es un factor muy importante en el logro de la productividad de las personas en su trabajo, no es el único, ya que existen otros como la moral, la motivación, el medio ambiente, el estilo de liderazgo y los objetivos personales entre otros, que también ayudan al incremento de la productividad; sin embargo en esta tesis -- solo estamos considerando la variable capacitación.

12. El trabajo está incompleto. Una vez que los capacitados empiecen a aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos en los cursos, teóricamente deberá notarse una mejoría en su desempeño; para esto se propone llevar a cabo una -- serie de entrevistas similares a las anteriores, en donde se podrán apreciar estas mejorías y evaluar la eficiencia de los cursos de capacitación. Estas entrevistas de evaluación se propusieron a la compañía, pero en el momento de escribir este estudio no se han llevado a cabo.

BIBLIOGRAFIA

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

- Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas, México, 1976
- Basurto, Juan.
La preparación de gerentes en México
Tesis profesional, México 1981
- Belth, Marc.
La educación como disciplina científica
Editorial Trillas, México 1982
- Blake, Roland P.
Seguridad industrial
Editorial Diana, México 1984
- Brown C. Nelson/ Bethel S. James.
La industria maderera
Editorial Limusa, México 1981
- Ceniceros Balleza, Rosa.
La capacitación como medio para la formación profesional en
la industria automotriz
Tesis profesional, México 1982
- Ley Federal del Trabajo
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Enero de 1980

Pigors, Paul / Meyers Charles.
La administración de personal
Editorial Cecsa, México 1978

Reyes Ponce, Agustín.
Administración de personal
Editorial Limusa, México 1978

Siliceo, Alfonso.
Capacitación y adiestramiento de personal
Editorial Limusa, México 1978

Sisk L, Henry.
Administración y gerencia de empresas
Editorial Porrúa, México 1980

Smith L, Charles / Bland, Clayde.
Lumber industry facts
National lumber manufacturers association
Washington, 1973

Sherwood Frank / Best Wallace.
Métodos de supervisión en la administración municipal
Editorial Cecsa, México 1976