



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y
ADMINISTRACION

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al grado de.

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

ARTURO PEREZ CASTILLO

PROFESOR DE SEMINARIO: LIC. ALFREDO DIAZ MATA

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E G E N E R A L :

- INTRODUCCION.
- HIPOTESIS.
- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.
- REPRESENTACION GRAFICA DEL SISTEMA.
- DEFINICIONES BASICAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- CAPITULO 1.-PLANIFICACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- CAPITULO 2.-DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- CAPITULO 3.-FORMULACION DE PROGRAMAS Y HABILITACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- CAPITULO 4.-EJECUCION Y EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- CAPITULO 5.-RENTABILIDAD DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- CAPITULO 6.-LEGISLACION SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- GLOSARIO DE TERMINOS.
- BIBLIOGRAFIA.
- ANEXO .-DISPOSICIONES LEGALES SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

INTRODUCCION:

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SON ACTIVIDADES QUE SE DEBEN PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR, Y QUE DEBEN RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION. PARA ELLO ES CONVENIENTE PODER CONTAR CON UN SISTEMA QUE GARANTICE SU EFICIENCIA, Y QUE DE COMO RESULTADO UN ADECUADO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES, RECURSOS TECNICOS Y RECURSOS FINANCIEROS.

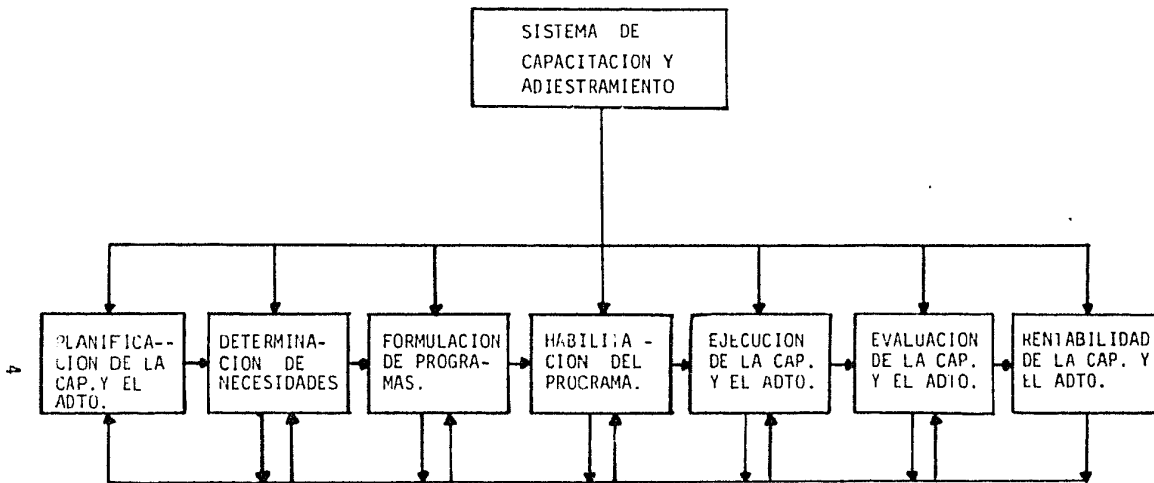
-HIPOTESIS:

ANTE LA NECESIDAD QUE TIENE NUESTRO PAIS DE OPTIMIZAR SUS RECURSOS PARA PODER SUPERAR TANTO LAS SITUACIONES CRITICAS, COMO LAS DE SUB-DESARROLLO, SE HACE NECESARIO ENTRE OTRAS, CONTAR CON LOS RECURSOS HU MANOS IDONEOS; PARA LOGRARLO SE REQUIERE DE UN SISTEMA PARA PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, PARA LLEVARLA A CABO DE UNA MANERA MAS CIENTIFICA ADEMAS DE EFICIENTE.

PIENSO QUE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, SON LA ALTERNATIVA - MAS EFICAZ PARA SOLUCIONAR MUCHOS DE LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A - NUESTRO PAIS; SE COMPRUEBA QUE EN LA ACTUALIDAD LA POTENCIALIDAD DE UN PAIS, YA NO SE MIDE EN SU CAPACIDAD BELICA, SINO EN EL NUMERO Y LA CAPACIDAD DE SUS PROFESIONISTAS Y TECNICOS.

-OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:

**ELABORAR UN SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,ADAPTABLE
A CUALQUIER ORGANIZACION,QUE PUEDA LLEVARSE A CABO DE MANERA
FACIL ,RAPIDA,ADECUADA, Y ECONOMICA,CUMPLIENDO CON LOS ASPECTOS
LEGALES, Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y DE LOS
TRABAJADORES.**



REPRESENTACION GRAFICA DEL SISTEMA DE CAP. Y ADTO.

SISTEMA DE
CAPACITACION Y
ADIENTRAMIENTO.

5
PLANIFIC.
DE LA CAP.
Y EL ADTO.

- MARCO DE REFERENCIA.
- ANALISIS DE LA ORGANIZACION.
- OBJETIVOS.
- METAS.
- POLITICAS.
- RECURSOS.
- INSTRUMENTOS DEL CONTROL.

DETERMINACION
DE NECESIDADES DE CAP.

- DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
- ANALISIS DE LA INFORMACION.

FORMULACION
DE PROGRAMAS
DE CAP. Y ADTO.

- METAS.
- OBJETIVOS.
- AGRUPACION AFIN.
- ACCIONES.
- ESTRATEGIAS.
- ACTIVIDADES Y RECURSOS.
- PROGRAMACION
- FECHAS Y LUGARES.
- COSTOS.
- ANALISIS COSTO-BENEFICIO.

HABILITACION
DEL PROGRAMA
DE CAP. Y ADTO.

- IDENTIFICACION DE ACCIONES.
- OBTENCION DE RECURSOS

EJECUCION
DE LA CAP. Y
EL ADTO.

- PRACTICA DE LAS ACTIVIDADES PREVISTAS

EVALUACION
DE LA CAP. Y
EL ADTO.

- EVALUACION.
- APLICABILIDAD.
- COSTO-BENEFICIO.

RENTABILIDAD
DE LA CAP. Y
EL ADTO.

- IMPOTANCIA ECONOMICA.
- TASAS DE RENTABILIDAD.

-DESGLOSE DEL SISTEMA:

1.-PLANIFICACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO:

ES LA PLANIFICACION EFICIENTE A PARTIR DE LAS NECESIDADES, RECURSOS Y POLITICAS DE LA EMPRESA EN MATERIA DE CAPACITACION.

2.-DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (D.N.A.C.).

ES LA IDENTIFICACION DE LAS DIFERENCIAS MEDIBLES QUE EXISTEN ENTRE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DE TRABAJO, Y EL DESEMPEÑO DE LA PERSONA QUE LO OCUPA, O SEA SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, O ACTITUDES.

3.-FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

ES UN PROGRAMA DE ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, ELABORADO A PARTIR DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

4.-HABILITACION DEL PROGRAMA:

ES LA INTEGRACION DE TODOS AQUELLOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, QUE HAYAN SIDO PREVISTOS.

5.-EJECUCION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO:

ES LA REALIZACION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

-DEFINICIONES BASICAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

-CAPACITACION:

ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE ORIEN
TADO A PROPICIAR QUE UNA PERSONA ADQUIERA CO
NOCIMIENTOS,DESARROLLE SUS HABILIDADES Y ADE
CUE SUS ACTITUDES PARA DESEMPEÑAR EFICIENTE-
MENTE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DE TRABAJO
DIFERENTE AL SUYO.

-ADIESTRAMIENTO:

ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE ORIEN
TADO A PROPICIAR QUE UNA PERSONA ADQUIERA CO
NOCIMIENTOS,DESARROLLE SUS HABILIDADES Y ADE
CUE SUS ACTITUDES PARA DESEMPEÑAR EFICIENTE-
MENTE LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO DE TRABAJO.

-CAPITULO 1.-

PLANIFICACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

PLANIFICACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO:

I N D I C E .

1. 1.-INTRODUCCION.
1. 2.-OBJETIVO.
1. 3.-ANALISIS DE LA ORGANIZACION.
1. 4.-INDICADORES DE LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA.
1. 5.-ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.
 - DEFINICION NOMINAL.
 - DEFINICION REAL.
1. 6.-TIPOS DE OBJETIVOS.
1. 7.-CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS.
1. 8.-OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN TERMINOS LEGALES.
1. 9.-OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA.
 - DEFINICION.
 - OBJETIVOS CONDUCTUALES.
- 1.10.-AREAS DE LOS OBJETIVOS.
- 1.11.-POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 1.12.-CARACTERISTICAS DE UNA POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 1.13.-FACTORES A CONSIDERAR AL FORMULAR UNA POLITICA DE CAPACITACION Y ADTO.
- 1.14.-PUNTOS A INCLUIR EN LA REDACCION DE LA POLITICA DE CAP. Y ADTO.
- 1.15.-QUIEN AUTORIZA LA POLITICA DE CAP. Y ADTO.
- 1.16.-METAS DE LA CAP. Y EL ADTO.
 - CONCEPTO.
 - CARACTERISTICAS.

- 1.17.-DETERMINACION DE RECURSOS PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE CAP. Y ADTO.
- 1.18.-ELABORACION DE INSTRUMENTOS QUE AYUDEN A CONTROLAR LA CAP. Y EL ADTO.
 - 1.18.1.- -CONCEPTO.
 - 1.18.2.- -INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA UN INSTRUMENTO DE CONTROL.
- 1.19.-ALGUNOS TIPOS DE INSTRUMENTOS DE CONTROL.
- 1.20.-PUNTOS CLAVE DE LA PLANIFICACION DE LA CAP. Y EL ADTO.
- 1.21.-CUADRO DE CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS. (ESQUEMA).
- 1.22.-BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO.

1.-INTRODUCCION:

AL PLANIFICAR SE PREVEE ENTRE OTRAS COSAS, METODOS DE TRABAJO, TIEMPOS DE OPERACION, RECURSOS NECESARIOS (HUMANOS, MATERIALES, TECNICOS Y FINANCIEROS); TODO ELLO CON EL FIN DE QUE SE OBTEN GAN LOS RESULTADOS DESEADOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO TECNICO Y SOCIAL; EN SI ES UN PLAN QUE TOMA EN CUENTA LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE LA EMPRESA; ESTE PLAN DEBE SER EFECTIVO Y FLEXIBLE DE TAL FORMA QUE SATISFAGA TODOS LOS REQUERIMIENTOS Y PERMITA LOS AJUSTES NECESARIOS DURANTE SU EJECUCION DE ACUERDO CON LAS SITUACIONES CAMBIANTES QUE SE PRESENTEN.

1.2.-OBJETIVO:

LA PRESENTE INFORMACION PRETENDE QUE LA EMPRESA PLANIFI-
QUE EFICIENTEMENTE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO -
A PARTIR DE SUS NECESIDADES, RECURSOS Y POLITICAS.

3.-ANALISIS DE LA ORGANIZACION:

EL ANALISIS DE LA ORGANIZACION ES UN DIAGNOSTICO QUE SE REALIZA PARA DETERMINAR LA NATURALEZA GENERAL DE LA EMPRESA, AQUI NO ES NECESARIO ESTABLECER DESCUBRIMIENTOS ESPECIFICOS, SI NO UNICAMENTE DEFINIR EL ESTADO GENERAL DE LA SITUACION POR LA QUE ATRAVIEZA; SIN EMBARGO, NO DEBE SUBESTIMARSE EL VALOR QUE TIENE EL PREGUNTAR AMPLIA Y PACIENTEMENTE ACERCA DE LOS PROBLEMAS DE LA MISMA. EL ADMINISTRADOR AL EFECTUAR EL ESTUDIO DEBE ESTAR CAPACITADO PARA PONERSE EN EL LUGAR DE AQUELLOS QUE ESTE ENTREVISTANDO, YA QUE EN ESTA FORMA PODRA APRECIAR ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS QUE NO SE MANEJAN ABIERTAMENTE, TAMBIEN DEBE ESTAR PREPARADO PARA HACER A UN LADO EL CONOCIMIENTO QUE TENGA DE DICHS PROBLEMAS, PARA COMPRENDER COMO FUNCIONA REALMENTE LA EMPRESA COMO UN TODO.

PARA REALIZAR EL ANALISIS DE LA ORGANIZACION, EL ADMINISTRADOR TENDRA QUE VALERSE DE TECNICAS PARA CAPTAR INFORMACION, TALES COMO: ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, OBSERVACION, ANALISIS DE INFORMES, Y DE LOS PRINCIPALES REGISTROS DE LA EMPRESA.

ES IMPORTANTE QUE DURANTE ESTE ESTUDIO, EL ADMINISTRADOR DETERMINE LA ACEPTACION O RECHAZO HACIA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO O HACIA SU PERSONA.

UNA FORMA DE EVITAR SER RECHAZADO, ES QUE REALMENTE "ESCUCHE", A LAS PERSONAS SIN VALORARLAS.

1.4.-INDICADORES DE LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS EN LA EMPRESA.

A).- PRODUCCION:

- BAJO INDICE DE PRODUCTIVIDAD.
- DEFICIENTE CALIDAD DEL PRODUCTO.
- COSTOS ELEVADOS.
- DIFICULTAD PARA LOGRAR LOS PROGRAMAS.
- EMBOTELLAMIENTOS EN LA PRODUCCION.
- FLUCTUACION EN LA PRODUCCION.
- RETRAZOS.
- RECHAZOS DE PRODUCTOS POR DEFICIENCIAS DE CALIDAD.
- DESPERDICIOS EXCESIVOS.
- DAÑOS EN EL MATERIAL.
- ELEVADOS COSTOS DE MANTENIMIENTO EN MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS.
- CAMBIOS FRECUENTES EN LOS PROCEDIMIENTOS.
- DEVOLUCIONES DEL CLIENTE POR MALA CALIDAD DEL PRODUCTO O ESPECIFICACIONES ERRONEAS DEL MISMO.

B) .-ORGANIZACION:

- CARENCIA DE POLITICAS CONCRETAS.
- OBJETIVOS NO MUY CLAROS Y POCO REALISTAS.
- FRACAZOS AL "ALCANZAR" LAS METAS.
- INEXISTENCIA DE UNA PROGRAMACION.
- AUSENCIA DE NIVELES DE EJECUCION.
- CARGAS DE TRABAJO DESIGUALES.
- DISCIPLINA INADECUADAS.
- FAVORITISMO.
- COMUNICACION POBRE O DEFECTUOSA.
- DESCONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.
- ROTACION EXCESIVA.
- INADECUADO REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

C).-CONDUCTA DE GRUPOS DE TRABAJO:

-EXCESIVO TRASPASO DE RESPONSABILIDADES.

-AUSENTISMO.

-ALTO INDICE DE ACCIDENTES.

-AUSENCIAS POR ENFERMEDAD.

-RETARDOS.

-LLAMADAS DE ATENCION.

-VIOLACIONES AL REGLAMENTO.

-DAÑOS INTENCIONALES A LAS INSTALACIONES.

D).-MORAL:

-PRUEBAS EVIDENTES DE FALTA DE INTERES.

-FALTA DE SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.

-IRRITABILIDAD.

-DEBIL AUTORIDAD DE SUPERVISORES Y SUPERIORES.

-FALTA DE COOPERACION CON LOS COMPAÑEROS,CON LOS SUPERIORES,ETC.

-LIDERAZGO AUTORITARIO.

-ACTITUDES NEGATIVAS HACIA LA EMPRESA.

1.5.-ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

A).-DEFINICION NOMINAL:FIN QUE SE PERSIGUE COMO RESULTADO
DE UNA ACTIVIDAD.

B).-DEFINICION REAL:LOS OBJETIVOS CONSTITUYEN ESTADOS IDEALES
LES A DONDE SE PROPONE LLEGAR Y HACIA
LOS CUALES SE ENCAMINARAN LOS ESFUERZOS
DE LA ORGANIZACION.

1.6.-TIPOS DE OBJETIVOS:

-OBJETIVOS DE MAGNITUD:

- OBJETIVOS GENERALES.
- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

-OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

- OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
- OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.

-OBJETIVOS SOCIALES:

- OBJETIVOS GRUPALES.
- OBJETIVOS INDIVIDUALES.

-OBJETIVOS DE BENEFICIO:

- ECONOMICO.
- DE SERVICIO.
- SOCIAL.

-OBJETIVOS DE TIEMPO:

- OBJETIVOS A LARGO PLAZO.
- OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

-OBJETIVOS CIRCUNSTANCIALES.

1.7.-CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS:

-QUE SEA UN FIN QUE SE DESEE ALCANZAR O LOGRAR.

-QUE SEA ALCANZABLE DICHO FIN.

-DEBE DAR UNA IDEA DE LO QUE SE PERSIGUE.

-LO MAS CONCRETO QUE SEA POSIBLE.

-QUE SEA CLARO EN CUANTO A LA REDACCION.

-OBJETIVOS DE MAGNITUD:

SON AQUELLOS QUE PRETENDEN ALCANZAR UN FIN, QUE PUEDE SER TOTAL (OBJ. GRAL.) O PARCIAL (ESPECIFICO).

EL CONJUNTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS ES TENDIENTE A ALCANZAR UN OBJETIVO GENERAL.

-OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

LOS OBJETIVOS QUE PRETENDE ALCANZAR UNA EMPRESA SE LLAMAN OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y TIENEN BIEN DETERMINADAS SUS FUNCIONES, NIVELES JERARQUICOS, AUTORIDADES, ETC.; CUANDO ESTOS OBJETIVOS SE PRETENDEN A NIVEL EMPRESA SE LES LLAMAN "OBJETIVOS INSTITUCIONALES" Y CUANDO SON A NIVEL DE PARTAMENTAL SE LES LLAMAN OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.

-OBJETIVOS SOCIALES O GRUPALES:

SON LOS QUE PRETENDE UN GRUPO QUE ES AFIN EN SUS IDEAS, DIVERSIONES, GUSTOS, DEPORTES, ETC.; (ES UN GRUPO INFORMAL).

-OBJETIVOS DE BENEFICIO:

- LOS OBJETIVOS DE BENEFICIO ECONOMICO, SON LOS OBJETIVOS LUCRATIVOS, LOS OBJETIVOS DE BENEFICIO DE SERVICIO, SON LOS DE INFRAESTRUCTURA (DE USO). LOS OBJETIVOS DE BENEFICIO SOCIAL, SON DE INTERES COMUNITARIO (DE ESPARCIMIENTO, CONVIVENCIA, DESCANSO, "TRANQUILIDAD").

-OBJETIVOS DE TIEMPO:

SON LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR EN UN LAPSO DE TIEMPO; CUANDO ESTE LAPSO ES DE UN AÑO O MAS, SON OBJETIVOS A LARGO PLAZO; Y CUANDO ES MENOR DE UN AÑO, SON OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

-OBJETIVOS CIRCUNSTANCIALES:

SON LOS OBJETIVOS QUE SE ALCANZAN SIN ESFORZARSE EN ELLO, O AL PRETENDER ALCANZAR OTROS, POR LAS CIRCUNSTANCIAS QUE SE PRESENTEN.

1.8.-OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN TERMINOS LEGALES:

1.-ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR, EN SU ACTIVIDAD ASI COMO PROPORCIONARLE INFORMACION SOBRE LA APLICACION DE NUEVA TECNOLOGIA.

2.-PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACION.

3.-PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO.

4.-INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

5.-EN GENERAL PARA MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR.

6.-INCREMENTAR EL NIVEL DE VIDA DEL TRABAJADOR EN EL ASPECTO SOCIAL Y EN EL ECONOMICO.

DECRETO DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

DIARIO OFICIAL.

MEXICO.VIERNES 28 DE ABRIL DE 1978.

1.9.-OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA:

-DEFINICION:OBJETIVO DE ENSEÑANZA ES EL FIN QUE SE PRETENDE QUE LOGRE EL PARTICIPANTE POR MEDIO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE .

-OBJETIVOS CONDUCTUALES:SE REPORTAN EN TERMINOS DE CONDUCTA,Y DEBEN CUMPLIR CON CUATRO ELEMENTOS:

- A).-PRESENTACION.
- B).-CAMBIO DE CONDUCTA.
- C).-NIVEL DE EFICIENCIA.
- D).-CONDICIONES DE OPERACION.

-ESTO ES:DEBEMOS DARLE A CONOCER A LOS PARTICIPANTES QUE ES LO QUE-VAN A LOGRAR MEDIANTE EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (2),CON -QUE NIVEL DE EFICIENCIA O GRADO DE CALIDAD,CANTIDAD O TIEMPO (3),EN QUE CONDICIONES REALIZARA LA ACTIVIDAD MOTIVO DE APRENDIZAJE (4), Y ADEMAS DEBERAN TENER UNA PRESENTACION LOS OBJETIVOS (1).

-EJEMPLO:

LOS ALUMNOS AL TERMINO DEL TEMA	ELABORARAN UN BALANCE	SIGUIENDO LOS
1	2	
LINEAMIENTOS DE LA CONTABILIDAD CLASICA		Y SIN ERROR ALGUNO.
4	3	

1.10.-AREAS DE LOS OBJETIVOS:

LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA, SIGUIENDO LA TAXONOMIA DE BENJAMIN BLOOM, SE DIRIGEN A TRES AREAS:

1. -COGNOSCITIVA; AREA DEL CONOCIMIENTO.
2. -AFECTIVA; AREA DE LA SENSIBILIDAD.
3. -PSICOMOTORA, AREA DE LOS EFECTOS MOTORES DE LA ACTIVIDAD PSIQUICA.

EN CUANTO AL AREA A QUE SE DESEE LLEGAR SE DEBE ENFOCAR EL OBJETIVO, Y CONSECUENTEMENTE LA CAPACITACION, Y EL ADIESTRAMIENTO.

1.11.-POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

-DEFINICION NOMINAL:POLITICA ES LA FORMA COMO SE PIENSA LLEVAR A CABO (O YA SE LLEVA A CABO),UNA ACTIVIDAD DIRIGIDA A LOGRAR UNO O VARIOS OBJETIVOS.

-DEFINICION REAL:LA POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,- DEFINE LO QUE LA EMPRESA SE PROPONE REALIZAR EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO;EN ELLA SE ESTABLECE EL MARCO DE REFERENCIA QUE INCLUYE,TANTO UNA SERIE DE PRINCIPIOS Y CRITERIOS QUE ORIENTARAN TODAS LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,COMO LOS OBJETIVOS GENERALES QUE SE PRETENDEN LOGRAR.

LA INFORMACION INCLUIDA EN LA POLITICA DEBE HACERSE LLEGAR A TODO EL PERSONAL QUE LABORE EN LA EMPRESA,CON EL FIN DE QUE SE ENTEREN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZARAN.

1.12.-CARACTERISTICAS DE UNA POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

-ES UNA GUIA "PERSONAL" DE LA EMPRESA CON RESPONSABILIDADES EN CUANTO AL DESARROLLO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, YA QUE DESCRIBE UNA SERIE DE LINEAMIENTOS PARA REALIZAR LOS CURSOS Y EVENTOS.

-PERMITE QUE LAS METAS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SE DEFINAN EN RELACION CON LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

-DEFINE EL TIPO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO MAS APROPIADO QUE SE DARA EN LA EMPRESA.

-ESTABLECE LOS TERMINOS EN LOS CUALES LA EMPRESA SE COMPROMETE A DAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES.

I.13.-FACTORES A CONSIDERAR AL FORMULAR UNA POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

LA POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA, DEBE TOMAR EN CUENTA EL ANALISIS DE LA ORGANIZACION, PRINCIPALMENTE AQUELLOS PUNTOS-RELACIONADOS CON EL PERSONAL, LAS NECESIDADES PRESENTES DE LA ORGANIZACION, PLANES A FUTURO Y, CUANDO EXISTA LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS; OTRO ASPECTO MUY IMPORTANTE A CONSIDERAR ES LA LEGISLACION SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EXISTENTE.

LOS PUNTOS QUE EN ELLA SE SEÑALAN, SON FUNDAMENTALES, YA QUE SON LAS PRINCIPALES INFORMACIONES QUE VERIFICARAN, TANTO LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, COMO LA U.C.E.C.A. (UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO).

1.14.-PUNTOS A INCLUIR EN LA REDACCION DE LA POLITICA DE CAPACITACION Y ADTO.

LA POLITICA DE CAP. Y ADTO. DEBE INCLUIR POR LO MENOS UNA DESCRIPCION DE:

- A).-RAZONES POR LAS CUALES LA EMPRESA DARA CAP. Y ADTO. A SUS TRABAJADORES.
- B).-EL COMPROMISO QUE LA EMPRESA ADQUIRIRA CON LA IMPLANTACION DE LA CAP. Y EL ADTO.,EN ESTE PUNTO SE PODRIA INDICAR QUE LA EMPRESA CUBRIRA TODOS LOS GASTOS QUE GENERE LA CAP. Y EL ADTO. O QUE UNA PERSONA DE LA EMPRESA SERA EL COORDINADOR DE TODAS LAS ACTIVIDADES,ENTRE OTRAS COSAS;EN LA POLITICA SE DEBE ESTABLECER TAMBIEN QUE PERSONAS SERAN RESPONSABLES DE REALIZAR ACTIVIDADES DE CAP. Y ADTO. DE LOS TRABAJADORES.(PODRAN SER LOS SUPERVISORES,GERENTES,JEFES DE GRUPO,ETC.).
- C).-LOS OBJETIVOS GENERALES QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON LA CAP. Y EL ADTO. ESTOS DEBERAN ESTAR DE ACUERDO,CON LO QUE SEÑALA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO,EN EL ARTICULO 153-F.
- D).-DONDE Y QUIEN DARA LA INSTRUCCION A LOS TRABAJADORES,DE ACUERDO CON LO ESTIPULADO EN EL ART.153-B, DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- E).-EN QUE MOMENTO SE DARA LA CAP. Y EL ADTO. DE ACUERDO AL ART.153-E, DE LA LEY FED. DEL TRABAJO.
- F).-LA FECHA DE REVISION DE LA POLITICA,LA QUE DEBE CONSIDERAR CUALQUIER CAMBIO PREVISTO EN LA ORGANIZACION,QUE PUEDA AFECTAR EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

1.15.-QUIEN AUTORIZA LA POLITICA DE CAP. Y ADTO.

LA POLITICA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ES NECESARIO QUE LA AUTORICEN, LOS DIRECTIVOS QUE SE ENCUENTRAN EN LOS NIVELES JERARQUICOS MAS ALTOS DE LA ORGANIZACION, Y QUE TIENEN PODER DE DECISION - SOBRE LA FORMA EN COMO SE DEBEN LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

SIN EMBARGO, ES PRACTICA COMUN QUE EL ENCARGADO DE LA CAP. Y EL ADTO., HAGA UN PRIMER PLANTEAMIENTO DE LO QUE SERA LA POLITICA, TOMANDO EN CUENTA EL ANALISIS DE LA ORGANIZACION; ESTE PLANTEAMIENTO SE PRESENTA A LA DIRECCION SUPERIOR PARA SU REVISION Y APROBACION.

16.-METAS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO:

-CONCEPTO: META DEFINE,QUE ES LO QUE SE DESEA ALCANZAR O LOGRAR CON CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

-CARACTERISTICAS DE LA META;QUE SEA:

-CLARA.

-CONCRETA.

-MEDIBLE (EN CUANTO A ALCANCES).

-LAPSO (TIEMPO SUPUESTO PARA ALCANZARLA).

-QUE SE DETERMINE QUIEN DESEE ALCANZARLA.

LAS METAS DE LA CAP. Y EL ADTO. DEFINEN AREAS,NIVELES O FUNCIONES DE LA EMPRESA QUE ATENDERA LA CAP. Y EL ADTO.,EN EL PERIODO AL QUE SE REFIERE DICHO PLAN.

LAS METAS DEBEN EXPRESARSE DE TAL FORMA QUE PERMITAN DETERMINAR LA MEDIDA EN QUE FUERON ALCANZADAS,DEBEN DERIVARSE DE LOS PLANES DE TRABAJO QUE SE TIENEN EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACION,- Y DEBERAN SATISFACER LOS PRINCIPIOS ENUNCIADOS EN LA POLITICA DE CAP. Y ADTO.

1.17.-DETERMINACION DE RECURSOS PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE CAP. Y ADTO.:

ES LA PREVISION DE RECURSOS HUMANOS,MATERIALES,TECNICOS Y FINANCIEROS,NECESARIOS PARA INICIAR LA CAP. Y EL ADTO.

SI ES NECESARIO,TAMBIEN SE PREVERAN LOS RECURSOS PARA EL TRABAJO DE UN GRUPO DEDICADO A LA CAP. Y EL ADTO.;ESTA ASIGNACION DE RECURSOS SE REALIZARA,DE ACUERDO CON LA POLITICA ESTABLECIDA,LA DIFICULTAD PARA LOGRAR LAS METAS DEFINIDAS Y LA EXPERIENCIA DE QUIEN ELABORA EL PLAN.

ES CONVENIENTE,QUE A TODOS LOS RECURSOS HUMANOS QUE SE PREVEAN EN ESTA ETAPA,SE LES ESPECIFIQUEN LAS RESPONSABILIDADES QUE TENDRAN EN RELACION CON LAS ACTIVIDADES DEL SISTEMA.

1.18.-ELABORACION DE INSTRUMENTOS QUE AYUDEN A CONTROLAR LA CAP. Y EL ADTO.:

1.18.1.-CONCEPTO: INSTRUMENTO DE CONTROL ES LA FUENTE QUE NOS PROPORCIONARA INFORMACION ACERCA DEL AVANCE EN LAS DIFERENTES ETAPAS.

1.18.2.-INFORMACION QUE PROPORCIONA UN INSTRUMENTO DE CONTROL:

- A).-TIEMPO DE EJECUCION EN CADA ETAPA.
- B).-CANTIDAD DE RECURSOS UTILIZADOS.
- C).-DISCREPANCIAS CON RESPECTO A LO PREVISTO.
- D).-ACCIONES CORRECTIVAS A TOMAR.
- E).-DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PERIODO.
- F).-Y EN CASO DE HABER ENCONTRADO DIFICULTADES,QUE SOLUCION FUE TOMADA.

1.19.-ALGUNOS TIPOS DE INSTRUMENTOS DE CONTROL:

A).-INFORMES:

- 1.-BISEMANAL.
- 2.-MENSUAL.
- 3.-FINAL.
- 4.-SEMANAL.

B).-REPORTES:

- 1.-TIEMPO DE EJECUCION.
- 2.-CANTIDAD DE RECURSOS UTILIZADOS.
- 3.-DISCREPANCIAS.
- 4.-DIFICULTADES.

C).-GRAFICAS:

- 1.-DE GANTT.
- 2.-PERT. (TECNICA DE EVALUACION Y REVISION DE PROGRAMAS).
- 3.-RUTA CRITICA.

D).-REGISTROS:

- 1.-INDIVIDUAL.
- 2.-DE COSTOS.
- 3.-GRUPAL.

E).-BITACORAS.

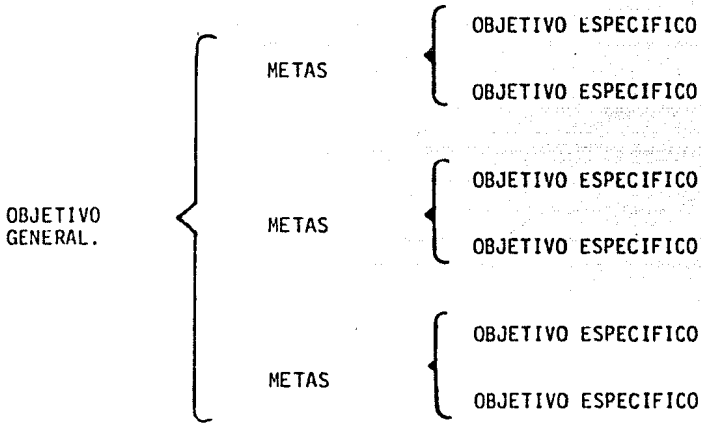
F).-TABLERO PRODUCTIVO.

G).-CONSTANCIAS.

1.20.-PUNTOS CLAVE DE LA PLANIFICACION DE LA CAP. Y EL ADTO. :

ELEMENTO .	ASPECTOS A CONSIDERAR EN CADA ELEMENTO.
1.-POLITICA Y OBJETIVO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	-RAZONES POR LAS CUALES SE DARA CAP. Y ADTO. EN LA EMPRESA. -PUNTOS CITADOS EN EL ART. 153-B,153-D,153-E 153-F,DEL CAP. III BTS,DE LA LEY FED. DEL TRABAJO. ,QUE SE HAYAN ACORDADO.
2.-METAS A LOGRAR CON LA FUNCION.	-AREAS,NIVELES O FUNCIONES DE LA CAP. Y EL ADTO. ,EN EL PERIODO QUE ABARCARA EL PLAN. -POBLACION DE LA EMPRESA QUE SE ESPERA TENER EN EL PERIODO.
3.-ACTIVIDADES A REALIZAR PARA LOGRAR LAS METAS.	-ETAPAS DEL SISTEMA DE CAP. Y ADTO. QUE SIGUE O SEGUIRA LA EMPRESA Y LA ESTRATEGIA PARA CADA UNA DE ESTAS ACTIVIDADES.
4.-RECURSOS HUMANOS,MATERIALES TECNICOS Y FINANCIEROS PARA INICIAR LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES.	-PERSONAL PARA REALIZAR LA D.N.A.C. EN LOS LUGARES QUE INDIQUEN LAS METAS DEL PLAN,RESPONSABILIDADES Y MATERIALES PARA CADA PERSONA. -PERSONAL Y MATERIALES PARA EL TRABAJO DEL GRUPO DEDICADO A LA CAP. Y EL ADTO.
5.-INSTRUMENTOS DE CONTROL A UTILIZAR PARA ASEGURAR EL LOGRO DE LAS METAS DE LA CAP. Y EL ADTO.	-POR LO MENOS UN INSTRUMENTO DE CONTROL PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN. -EL PLAN TAMBIEN DEBERA PRESENTAR LAS INSTRUCCIONES PARA SU USO.

1.21.- CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.
(ESQUEMA)



1.22.- BIBLIOGRAFIA.

- CURSO PLANIFICACION DE LA CAPACITACION.

CENAPRO-ARMO.

- GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS.

U.C.E.C.A.:

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

- DICCIONARIO LAROUSSE.

- TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS.

BENJAMIN BLOOM.

CAPITULO 2.-

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

I N D I C E .

- 2.1.- OBJETIVO DE LA D.N.A.C.
- 2.2.- DEFINICIONES BASICAS.
- 2.3.- VENTAJAS DE LA D.N.A.C.
- 2.4.- RESULTADOS DE LA D.N.A.C.
- 2.5.- INFORMES ADICIONALES QUE SE OBTIENEN CON LA D.N.A.C.
- 2.6.- DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA D.N.A.C.
- 2.7.- CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTO.
- 2.8.- DESCRIPCION DE PUESTO.
 - 2.8.1.- INFORMACION QUE HA DE CONTENER LA DESCRIPCION DE PUESTO.
 - 2.8.2.- IDENTIFICACION Y DATOS DE ELABORACION.
 - 2.8.3.- DESCRIPCION GENERICA DE LAS ACTIVIDADES DE PUESTO.
 - 2.8.4.- DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DE PUESTO.
- 2.9.- RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS
- 2.10.- TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACION.
- 2.11.- EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS PARA RECOPIACION DE INFORMACION.
- 2.12.- BIBLIOGRAFIA.

2.1.-OBJETIVO DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIES-
TRAMIENTO.

IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS MEDIBLES O CUANTIFICA

BLES QUE EXISTEN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ,

ENIRE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DE TRABAJO Y EL

DESEMPEÑO DE LA PERSONA QUE LO OCUPA.

2.2.-DEFINICIONES REQUERIDAS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

-ADIESTRAMIENTO:ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE,ORIENTADO A DOTAR A UNA PERSONA DE CONOCIMIENTOS,DESARROLLARLE HABILIDADES Y ADECUARLE ACTITUDES PARA QUE ALCANCE LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO DE TRABAJO.

-CAPACITACION:ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE ORIENTADO A DOTAR A UNA PERSONA DE CONOCIMIENTOS,DESARROLLARLE HABILIDADES Y ADECUARLE ACTITUDES PARA QUE PUEDA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DIFERENTE AL QUE DESEMPEÑA.

-DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION,SE DEFINIRA CON LAS SIGUIENTES SIGLAS:D.N.A.C.
D.N.A.C.:ES EL PROCEDIMIENTO QUE NOS PERMITE IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS MEDIBLES O CUANIFICABLES EXISTENTES ENTRE LOS CONOCIMIENTOS,HABILIDADES Y ACTITUDES ESTABLECIDOS EN LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DE TRABAJO Y LOS QUE UNA PERSONA TIENE.

LA D.N.A.C.,GENERA ENTONCES UN ANALISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE AMBOS PARAMETROS,ESTABLECIENDO CON ESTO LA EVALUACION DE LAS NECESIDADES,ES DECIR,MARCAR LAS DIFERENCIAS MENSURABLES ENTRE LOS ESTADOS DE LAS COSAS ACTUALES Y LAS DESEADAS O REQUERIDAS.

2.3.-VENTAJAS DE DETERMINAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

DE ANTEMANO SABEMOS QUE MUCHAS ORGANIZACIONES USAN EL "SENTIDO COMUN", O LAS "CORAZONADAS" PARA DECIDIR A QUIENES Y EN QUE SE LES PROPORCIONA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION Y QUE POR DESGRACIA, MUCHAS DE ESAS DECISIONES SON TOTALMENTE ERRONEAS, LO CUAL NOS DA LA PRIMERA RAZON PARA REALIZAR UNA D.N.A.C.

- 1.-SE PROCURA QUE EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION ,UBEDZCAN A NECESIDADES REALES,CON LO CUAL SE EVITARA A LA EMPRESA PERDIDAS EN RECURSOS HUMANOS, MATERIALES ,IECNICOS Y FINANCIEROS.
- 2.-A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,SE ESTRUCTURARAN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE QUE PERMITEN DEFINIR EL TIPO DE EVENTO (CONFERENCIA , CURSO , TALLER , ETC), Y HABILITAR LOS MATERIALES DIDACTICOS PARA EL MISMO.

2.4.-RESULTADOS DE LA D.N.A.C.:

DESPUES DE HABER DEFINIDO LO QUE SE ENTENDERA POR D.N.A.C., QUEDA ESTABLECIDO QUE LO QUE SE BUSCA SON TODAS AQUELLAS DESVIACIONES DE "LO QUE DEBE SER", Y QUE PUEDE RESOLVERSE CON ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.

UNA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEBE--
ARROJAR COMO RESULTADOS MINIMOS LOS SIGUIENTES:

1.-LA DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES EN QUE SE REQUIERE EL ADIES--
TRAMIENTO Y LA CAPACITACION.

2.-EL ORDEN EN QUE LAS PERSONAS REQUIEREN EL ADIESTRAMIENTO O LA
CAPACITACION.

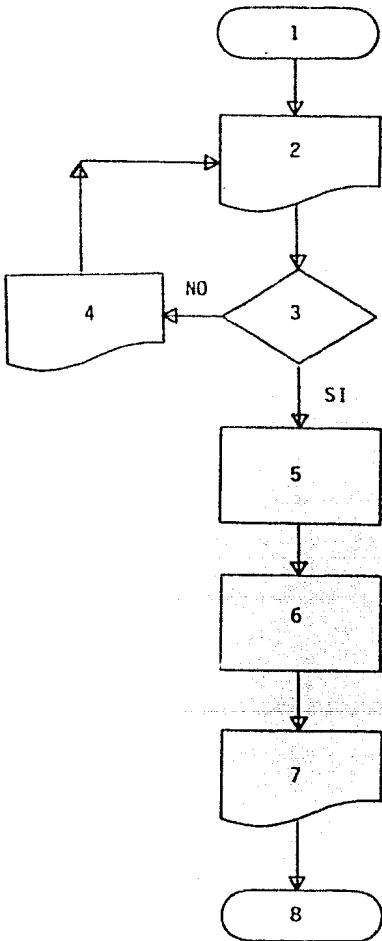
UNA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEBERA
DAR EL ORDEN EN QUE LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACION RECIBIRAN LAS ACCIONES
DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION. ESTE ORDEN SE PODRA OBTENER, DE ACUERDO
A SU REPERCUSION, EN CUANTO A ACCIDENTES, COSTOS, RECHAZOS ,ETC.

2.5.-EXISTEN ALGUNAS INFORMACIONES ADICIONALES QUE SE OBTIENEN CON LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, LAS CUALES SON:

1.-PERSONAL QUE PUEDE SER RECURSO PARA LLEVAR A CABO EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION: AL EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS DE -- UNA ORGANIZACION, NO SOLO DETECTAREMOS PERSONAL CON NECESIDADES, SINO TAMBIEN PERSONAS QUE POR LA EFICIENCIA CON QUE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO, PUEDEN SER UTILIZADAS COMO INSTRUCTORES, O EN - ALGUNA OTRA ACTIVIDAD DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

2.-PROBLEMAS DE UNA SECCION O PERSONA QUE AFECTA A OTRAS.

2.6. - DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION (D.N.A.C.)



1. - INICIO

2. - ELABORACION DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

- A. - LA DESCRIPCION DE PUESTOS DEBE CONTENER :
- DESGLOSE DE LAS ACTIVIDADES DESEMPERADAS (RUTINARIAS Y ESPORADICAS)
 - REQUERIMIENTOS DEL PUESTO
 - FINALIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION
 - CONOCIMIENTOS TECNICOS, TEORICOS Y POLITICOS DE LA ORGANIZACION
 - NIVELES DE EFICIENCIA
 - EQUIPO REQUERIDO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES.
 - EQUIPO DE SEGURIDAD.

B. - CARACTERISTICAS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS:

- LA DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEBE SER CLARA, CONCISA, QUE DE UNA IDEA GENERICA DEL PUESTO DE TRABAJO.
- DEBE ESTAR REDACTADA EN SEGUNDA PERSONA DEL TIEMPO PRESENTE
- NIVELES DE EFICIENCIA CUANTIFICABLES.

3. - ¿LA DESCRIPCION ESTA ACORDE CON EL PUESTO? (NO-SI)

4. - (NO) REHACERLA O MODIFICARLA

5. - (SI) COMPARAR CON LO DESEMPERADO EN EL PUESTO Y DETERMINAR LAS DESVIACIONES

6. - DIAGNOSTICAR QUE ACTIVIDADES REQUIEREN DE ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACION.

7. - RESULTADOS QUE ARROJA UNA D.N.A.C.:

- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES EN QUE SE REQUIERE DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO
- ORDEN DE PRIORIDAD EN QUE LAS PERSONAS REQUIEREN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- PERSONAL QUE PUEDE SER RECURSO PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- PROBLEMÁTICA DE OTRA INDOLE.
- FIN

CONCEPTOS:

EN LAS EMPRESAS, CON FRECUENCIA SE MANEJAN DOS TERMINOS COMO SINONIMOS: ANALISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCION DE PUESTOS. SIN EMBARGO, TIENEN UNA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA:

2.7.-CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTO: ES LA TECNICA QUE NOS PERMITE OBTENER, ORDENAR Y ANALIZAR LA INFORMACION DE UN PUESTO DETERMINADO, MIENTRAS QUE LA DESCRIPCION DE PUESTOS ES EL DOCUMENTO QUE PROPORCIONA INFORMACION SOBRE EL MISMO COMO SON: LA UBICACION DEL TRABAJADOR EN LA ORGANIZACION, LINEAS DE MANDO, HORARIO DE TRABAJO, LAS ACTIVIDADES QUE TIENEN LOS TRABAJADORES, LOS REQUISITOS PARA PODER DESEMPEÑARLOS ASI COMO LAS CONDICIONES EN LAS CUALES SE REALIZA.

2.8.-CONCEPTO DE DESCRIPCION DE PUESTO: REALIZADA CON FINES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION, APARTE DE CONTENER LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, ABARCA TAMBIEN LOS CONOCIMIENTOS QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE DESEMPEÑA EL PUESTO DE TRABAJO. ES DE GRAN UTILIDAD EN LA PLANIFICACION DE LA INSTRUCCION EN LA ELABORACION DE INSTRUMENTOS QUE SE REQUIEREN EN LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: EN LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS; EN LA SELECCION DE TECNICAS DE INSTRUCCION, ASI COMO EN LA DETERMINACION DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

2.8.1.-INFORMACION QUE HA DE CONTENER LA DESCRIPCION DE PUESTOS:

- A).-IDENTIFICACION DEL PUESTO Y
- B).-DATOS SOBRE SU ELABORACION
- C).-DESCRIPCION GENERICA DE LAS ACTIVIDADES.
- D).-DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.

2.8.2.-IDENTIFICACION DEL PUESTO Y DATOS DE SU ELABORACION:

ES DONDE ESTAN CONTENIDOS TODOS LOS DATOS GENERALES DEL PUESTO PARA SU FACIL LOCALIZACION DENTRO DE LA ORGANIZACION.

- 1.-TITULO.
- 2.-CLAVE.
- 3.-DEPARTAMENTO.
- 4.-HORARIO.
- 5.-RESPONSABLE ANTE.
- 6.-AUTORIDAD SOBRE.
- 7.-ESCOLARIDAD.
- 8.-ELABORADO POR.
- 9.-FECHA.

2.8.3.-DESCRIPCION GENERICA DE LAS ACTIVIDADES DE PUESTO:

MUCHAS DE LAS VECES LOS DATOS CONTENIDOS EN LA IDENTIFICACION DEL PUESTO, NO SON SUFICIENTES PARA IDENTIFICARLO, ES POR ESO QUE EN LA DESCRIPCION GENERICA DE ACTIVIDADES DEBE HABER AL PRINCIPIO, UN APARTADO QUE DIGA LA FUNCION DEL PUESTO, SIENDO ESTA UNA SINTESIS DE LAS ACTIVIDADES DESEMPERADAS EN EL PUESTO. ADEMAS, SIRVE PARA DAR UNA IDEA GENERAL DE LO QUE EL PUESTO RE QUIERE Y DE LA FINALIDAD QUE TIENE DENTRO DE LA EMPRESA.

LAS ACTIVIDADES SON TODO AQUELLO QUE REALIZA UNA PERSONA EN SU PUES TO DE TRABAJO. ES CONVENIENTE LISTARLAS EN EL ORDEN EN QUE SON EJECUTADAS PARA FACILITAR SU DESGLOSE POSTERIOR, SE DEBE PROCURAR PRESENTAR UNA LISTA DONDE SE DELIMITEN DE UNA MANERA GENERAL LAS ACTIVIDADES RUTINARIAS DE LAS OCASIONALES ENTENDIENDOSE POR RUTINARIAS LAS QUE SE REALIZAN A DIARIO, O CON CIERTA FRE-- CUENCIA Y COMO OCASIONALES LAS QUE ESPORADICAMENTE SE EJECUTAN.

2.8.4.-DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.

EN LA DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO CON FINES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION ESTAN DESGLOSADAS CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES GENERICAS, ASI COMO LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJE-- TIVO DE CADA UNA DE ELLAS. ENTENDIENDOSE POR CONOCIMIENTO TODOS AQUELLOS FUNDA MENTOS TECNICOS, TEORICOS O DE POLITICAS DE LA EMPRESA, QUE LOS TRABAJADORES DEBEN CONCEPTUALIZAR PARA PODER REALIZAR UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA.

EN LA DESCRIPCION GENSPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO CON FINES DE ADEQUATAMIENTO Y CAPACITACION, SE RECOMIENDA QUE ADEMAS INCLUYA LA SIGUIENTE INFORMACION:

- A).-NIVELES DE EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES.
- B).-INFORMACION REQUERIDA PARA EL DESEMPEÑO DE ESTAS --
ACTIVIDADES:ORDENES,DOCUMENTOS,ETC.
- C).-MATERIALES EMPLEADOS PARA EL DESEMPEÑO DE ESTAS ACTI
VIDADES.
- D).-MAQUINARIA,EQUIPO Y HERRAMIENTAS REQUERIDAS PARA
REALIZAR LAS ACTIVIDADES.
- E).-EQUIPO DE SEGURIDAD.

2.9.-RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTO:

- A).-EN LA DESCRIPCION GENSPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL
PUESTO SE DEBERA SER CLARO Y CONCISO DE LA MANERA
QUE CUALQUIER PERSONA QUE LEA SE DE UNA IDEA GENE-
RAL DEL PUESTO DE TRABAJO.
- B).-EN LAS ACTIVIDADES DEBERAN ESTAR REDACTADAS EN PRE
SENTE Y EN SEGUNDA PERSONA DEL SINGULAR (USTED);POR
EJEMPLO:MIDE,CORTA,TOMA,ETC.
- C).-LOS NIVELES DE EFICIENCIA,DEBEN SER CUANTIFICABLES.

2.10.-TECNICAS O INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACION:

- ENTREVISTA.
- CUESTIONARIO.
- ARCHIVOS O EXPEDIENTES.
- OBSERVACION.

RECOPIACION DE INFORMACION;TECNICAS:

- 1.-ENTREVISTA.
- 2.-CORRILLOS.
- 3.-LISTA DE VERIFICACION.
- 4.-CUESTIONARIOS.
- 5.-TARJETAS.
- 6.-INVENTARIO DE HABILIDADES.
- 7.-TORMENTA DE IDEAS.

2.11.-EJEMPLO DE INSTRUMENTOS PARA RECOPIACION DE INFORMACION:

ENTREVISTA:

-CONCEPTO:ES UNA CONVERSACION CARA A CARA,CON UN PROPOSITO DEFINIDO QUE INVOLUCRA UN CONTINUO INTERCAMBIO DE INFORMACIONES.

-OBJETIVOS:

OBTENER INFORMACION.

INVESTIGAR Y DIAGNOSTICAR.

TRATAR UN PROBLEMA

MOTIVAR

CONCILIAR

-TIPOS DE ENTREVISTA:

DIRIGIDA:ES CONDUCCIDA POR EL ENTREVISTADOR,APOYANDOSE EN UNA SERIE DE PREGUNTAS QUE SE HAN ELABORADO PREVIAMENTE PARA LAS QUE SE ESPERAN RESPUESTAS BREVES DEL ENTREVISTADO.

SEMI-DIRIGIDA:EL ENTREVISTADOR DETERMINA PREVIAMENTE,SOLO AQUELLOS ASPECTOS SOBRE LOS QUE DESEA OBTENER INFORMACION Y DURANTE LA ENTREVISTA ESTRUCTURA SUS PREGUNIAS, SEGUN EL GIRO QUE TOMA ESTA, SIN PERDER DE VISTA LOS TOPICOS CENTRALES.EL ENTREVISTADO TIENE MAS LIBERTAD DE EXPRESION QUE EN EL PRIMER TIPO DE ENTREVISTA, PERO SIEMPRE GUIADO POR EL ENTREVISTADOR.

PASOS BASICOS DE LA ENTREVISTA:

1º PREPARACION: ANTES DE ENTREVISTAR A ALGUIEN HAY QUE HACERSE A UNO

MISMO VARIAS PREGUNTAS:

- CUAL ES EL PROPOSITO DE LA ENTREVISTA.
- CUALES SON LOS PRINCIPALES TEMAS QUE QUIERO CUBRIR
- PORQUE LOS QUIERO CUBRIR.
- CUAL ES EL MEJOR LUGAR PARA LA ENTREVISTA.
- CUANDO ES MEJOR TIEMPO PARA REALIZARLA.
- A QUIEN QUIERO ENTREVISTAR.¿ES LA PERSONA CORRECTA?
- ESTOY ENTERADO DE LOS ANTECEDENTES DEL ENTREVISTADO
TALES COMO SU EXPERIENCIA, TIPO DE TRABAJO QUE EFECTUA, ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA, ANTIGUEDAD EN EL PUESTO, ADIESTRAMIENTO RECIBIDO, ETC.
- CONOZCO LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DEL ENTREVISTADO, ES DECIR, SU TEMPERAMENTO, SITUACION ECONOMICA, PASATIEMPOS, AMBICIONES, METAS, ETC.
- QUIEN REQUERIRA SER INFORMADO DE LOS PROPOSITOS DE LA ENTREVISTA Y DE LOS RESULTADOS O ACCION TOMADA.
- COMO CONTROLARE LA ENTREVISTA. HE PREPARADO UN PLAN EN PAPEL O EN LA MENTE, DE COMO VOY A MANTENER DICHO CONTROL.
- QUE TANTA INFORMACION DE ARCHIVO O REGISTROS REQUERIRE PARA ASEGURAR QUE SE REALICE CORRECTAMENTE.
- QUE TANTA INFORMACION, (SI LA HAY), REQUERIRE DAR A OTROS ANTES DE LA ENTREVISTA.
- COMO SABRE CUANDO LA ENTREVISTA HA LOGRADO SUS OBJETIVOS Y ES TIEMPO DE TERMINARLA.

-COMO HARE EL SEGUIMIENTO PARA ASEGURAR QUE LA ENTREVISTA HA LLENADO LOS PROPOSITOS PARA LOS CUALES FUE INTENTADA.

2º CONDUCCION DE LA ENTREVISTA:

CUANDO SE ENTREVISTA A ALGUIEN ES PROBABLE QUE SE ESTE NERVIOSO O INSEGURO Y PUEDE DECIR O HACER ALGUNA COSA ERRONEA. EL ENTREVISTADO PUEDE COMETER CUALQUIER ERROR, PERO EL ENTREVISTADOR NO. EL ENTREVISTADO SE ESTA FORMANDO UNA OPINION DEL ENTREVISTADOR YA SEA POR SU APARIENCIA, LA FORMA EN QUE SE SIENTA, COMO HABLA Y COMO REACCIONA. EL NO SOLO SE ESTA FORMANDO UNA OPINION DE USTED, SIHO TAMBIEN DEL DEPARTAMENTO QUE REPRESENTA.

EL ENTREVISTADOR DEBE ESTAR ENTERADO DE LO QUE DEBE HACER, Y DE LO QUE DEBE EVITAR.

EL DEBE:

- CONDUCCIR Y CONTROLAR LA ENTREVISTA, SU DIRECCION, SUS PASOS Y EL TIEMPO QUE DEBERIA TOMAR.
- CONOCER LOS PROPOSITOS DE LA ENTREVISTA Y LOS RESULTADOS A LOGRAR DURANTE LA MISMA.
- MANTENER EL TONO, EL MODELO Y EL ESTANDAR DE LA ENTREVISTA.
- SER CALMADO, PACIENTE, IMPARCIAL, CONSIDERADO Y CONTROLAR LOS NERVIOS, AQUELLOS QUE SON NERVIOSOS.
- LLEVAR LA ENTREVISTA CON FACILIDAD, UNA AGRADABLE OBSERVACION O UN COMENTARIO PUEDE SER INTERESANTE PARA ROMPER EL HIELO.

-ASEGURARSE QUE EL ENTREVISTADO ESTE COMODO Y QUE EN TIENDA LOS PROPOSITOS DE LA ENTREVISTA.

-VER QUE NO HAYA INTERRUPCIONES Y QUE SUS PREGUNTAS SEAN CLARAS, CONCISAS Y DIRECTAS. LAS PREGUNTAS DEBERAN SER ABIERTAS Y QUE NO PROVOQUEN UNA CONTESTACION DE "SI" O "NO".

EN LOS CASOS QUE SE NECESITE PROFUNDIZAR ALPEDEDOR DE CIERTA INFORMACION UTILICE PREGUNTAS DE RESPUESTAS ABIERTAS.

SI COMIENZA PREGUNTANDO "ESTOY EN LO CIERTO AL DECIR QUE", PROVOCARA RESPUESTAS TALES COMO "SI" O "NO". SI USTED COMIENZA CUANDO SEA POSIBLE, CON LAS PALABRAS "QUIEN", "QUE", "DONDE" Y "COMO", PERMITIRA RESPUESTAS DETALLADAS.

-ESCUCHAR Y DEJAR QUE EL ENTREVISTADO HABLE LIBRAMENTE LO MAS QUE EL PUEDA HABLAR, DIRIGIDO Y CONTROLADO POR EL ENTREVISTADOR.

-DETERMINAR LA EXACITUD DE LAS RESPUESTAS Y CORRIGIR, AQUELLAS QUE SEAN INCORRECTAS O ENGAÑOSAS.

36. CIERRE DE LA ENTREVISTA:

-HAGA UN RESUMEN Y ASEGURESE QUE LA INFORMACION ES CORRECTA.

-CABALLEROSA Y FIRMEMENTE TERMINAR LA ENTREVISTA CUANDO SUS PROPOSITOS HAYAN SIDO LOGRADOS; AGRADECER AL ENTREVISTADO SU COOPERACION.

-SE DEBE ACORDAR QUE ACCION SE PODRA TOMAR COMO RESULTADO DE LA ENTREVISTA.

CORRILLOS:

PROCEDIMIENTO:

- DIVIDA AL GRUPO EN SUBGRUPOS DE CUATRO O CINCO PERSONAS.
- PIDA A CADA SUBGRUPO QUE NOMBRE UN MODERADOR Y UN SECRETARIO.
- ENTREGUE A CADA SUBGRUPO UNA TARJETA DONDE SE EXPLIQUE LA TAREA A REALIZAR.
- INDIQUE EL TIEMPO PERMITIDO PARA RESOLVER LA TAREA -- "DE 20 A 50 MINUTOS".
- LOS MODERADORES SE ENCARGARAN DE CENTRAR A SUS GRUPOS EN EL OBJETIVO, Y DARAN LA PALABRA ORDENADAMENTE A CADA UNO DE SUS MIEMBROS.
- LOS SECRETARIOS TOMARAN NOTA DE LO DISCUTIDO.
- TERMINADO EL TIEMPO EL GRUPO SE REINTEGRARA Y CADA MODERADOR PRESENTARA SUS RESULTADOS.
- EL CONDUCTOR ANOTARA EN UNA HOJA LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS, LAS CLASIFICARA, ORDENARA Y PROCEDERA A DARLOS A CONOCER AL GRUPO EN FORMA SISTEMATICA, EN HOJA DE ROTAFOLIO O EN EL PIZARRON.

2.12 BIBLIOGRAFIA:

- FORMACION DE ADMINISTRADORES DE CAPACITACION.

ARMO.

- MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES.

(LA ENTREVISTA).

SHERATON, CO.

CAPITULO 3 . -

FORMULACION Y HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

I N D I C E.

- 3.1.- INTRODUCCION
- 3.2.- METAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 3.3.- FORMACION DE GRUPOS DE DESTINATARIOS
- 3.4.- CRITERIOS PARA LA JERARQUIZACION DE NECESIDADES.
- 3.5.- CUADRO DE CONCENTRACION "D.N.A.",
- 3.6.- TIPOS DE EVENTOS.
- 3.7.- SELECCION Y TIPOS DE ESTRATEGIAS
- 3.8.- CLASIFICACION DE LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACION
- 3.9.- ACTIVIDADES PARA HABILITAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 3.10.- CRITERIOS PARA DETERMINAR HORARIOS Y FECHA DE REALIZACION DE -
EVENTOS.
- 3.11.- DIAGRAMA DE GANTT.
- 3.12.- TABLERO PRODUCCION-TROL.
- 3.13.- FORMATO DE PROGRAMACION.
- 3.14.- COSTOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
- 3.15.- ESTIMACION DE BENEFICIOS
- 3.16.- PUNTOS CLAVE DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- 3.17.- HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- 3.18.- ACTIVIDADES BASICAS PARA LA HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- 3.19.- BIBLIOGRAFIA.

3.1.- INTRODUCCION :

EN ESTE SUBSISTEMA SE PREVEEN LOS CURSOS Y EVENTOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION QUE SEAN NECESARIOS REALIZAR PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DETECTADAS EN EL SUBSISTEMA ANTERIOR (DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO).

3.2.-METAS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

-CONCEPTO: META ES ALGO QUE SE PRETENDE LOGRAR, UN FIN QUE SE DESEA ALCANZAR, UN LUGAR AL CUAL SE DESEA LLEGAR, MEDIANTE LA REALIZACION DE UNA SERIE DE ACTIVIDADES; DEBE INDICAR LOS RESULTADOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR UNA VEZ REALIZADOS LOS EVENTOS.

LAS METAS DEL PROGRAMA DEBEN EXPRESARSE EN FORMA CUANTIFICABLE, ES DECIR DEBEN DEFINIRSE DE UNA MANERA TAL QUE PUEDA MEDIRSE EL GRADO EN QUE SE LOGRARON.

-ESTABLECIMIENTO DE UNA META: EL PUNTO DE PARTIDA PARA DETERMINAR LAS METAS, ES LA CUANTIFICACION DE LOS OBJETIVOS Y METAS OPERACIONALES QUE TIENE LA EMPRESA. (ESTOS DATOS LOS PROPORCIONA EL INFORME DE RESULTADOS DE LA D.N.A.C.).

3.3.-FORMACION DE GRUPOS DE DESTINATARIOS:

(GRUPOS DE NECESIDADES PARA SU ADECUADA JERARQUIZACION).

UNA DE LAS ACTIVIDADES DE LA PERSONA ENCARGADA DE ELABORAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ES DECIDIR SI LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL SE ATIENDEN EN FORMA INDIVIDUAL O GRUPAL.

EL TOMAR ESTA DECISION LE AYUDARA A UTILIZAR DE MEJOR MANERA LOS RECURSOS DESTINADOS A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, POR LO -- TANTO EL ELABORADOR DEL PROGRAMA DEBEA CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE -- REUNIR PARA SU ENSEÑANZA, EN UN GRUPO O TEMA, A VARIAS ACTIVIDADES QUE -- SE REALIZAN DEFICIENTEMENTE.

LA REUNION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO SE HACE POSIBLE --

CUANDO SE ENCUENTRAN RELACIONADAS CON LA MISMA FUNCION, OPERACION O TRABAJO.

POR EJEMPLO: SI SE TIENEN NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN CUANTO AL USO DE EXTINTORES, NORMAS DE SEGURIDAD EN EL AREA DE TRABAJO, DIAGNOSTICO DE CONDICIONES ACTOS INSEGUROS Y USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD SE PODRIAN REUNIR PARA SER SATISFECHAS EN UN EVENTO DE ADIESTRAMIENTO LLAMADO: "SEGURIDAD EN EL TRABAJO".

SE TENDRAN CASOS EN QUE NO SE PUEDA O NO CONVENGA REUNIR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO, EN TORNO DE UN TEMA, DEBIDO A SU IMPORTANCIA O COMPLEJIDAD.

EN TAL SITUACION SE ATENDERA UNICAMENTE A UNA NECESIDAD DE UN EVENTO DE ADIESTRAMIENTO.

LA REUNION DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO, PUEDE INVOLUCRAR A VARIAS PERSONAS Y OBTIENE EL COSTO REQUERIDO PARA SU SATISFACCION SERA MENOR QUE SI SE REALIZARA UN EVENTO DE ADIESTRAMIENTO PARA CADA NECESIDAD.

YA QUE SE TIENEN LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO QUE SE ATIENDEN EN FORMA INDIVIDUAL O GRUPO DE NECESIDADES (TEMAS), SOLO NOS QUEDA ELABORAR LISTAS DE LAS PERSONAS QUE SE RELACIONAN CON DICHAS NECESIDADES.

AL FINALIZAR ESTA ACTIVIDAD, EL ELABORADOR DEL PROGRAMA CONTARA CON UNA LISTA DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO QUE SATISFACERA INDIVIDUALMENTE Y EN LISTA DE GRUPOS DE NECESIDADES O TEMAS. ADEMAS CONTARA CON LOS NOMBRES DE LAS PERSONAS QUE ESTAN RELACIONADAS CON DICHAS NECESIDADES Y TEMAS.

CABE MENCIONAR QUE POSTERIORMENTE DEFINIRA EL NUMERO DE EVENTOS QUE SERAN NECESARIOS REALIZAR DE ACUERDO CON EL NUMERO DE POSIBLES PARTICIPANTES INSCRITOS EN LAS LISTAS.

3.4.-CRITERIOS PARA LA JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO:

LOS CRITERIOS QUE PUEDEN SEGUIRSE PARA LOGRAR LA ASIGNACION DE PRIORIDAD, SON MUY VARIADOS Y DEPENDEN POR SU PUESTO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA Y DE LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y NORMAS QUE LA RIJAN.

LOS CRITERIOS SON LOS SIGUIENTES:

- 1.-RIESGOS PERSONALES O DE GRUPO DEBIDO A LAS DEFICIENCIAS EN CONOCIMIENTOS,HABILIDADES O MALAS ACTITUDES.CUANDO LA NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO PONE EN PELIGRO A LA PERSONA O A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- 2.-TRASCENDENCIA O MAGNITUD DE LA DEFICIENCIA:EN QUE MEDIDA LA NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO O GRUPO DE NECESIDADES ESTA CAUSANDO EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.
- 3.-OTROS COMO:
 - TIEMPO DE QUE DISPONGA EL PERSONAL PARA SU ADIESTRAMIENTO
 - EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS QUE RECIBIRAN ADIESTRAMIENTO.

3.5.- TIPOS DE EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE HAN DADO COMO RESULTADO, LA CREACION Y DESARROLLO DE MULTIPLES PROCEDIMIENTOS PARA PROPICIAR LA ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS, EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y LA MODIFICACION DE ACTITUDES.

ACTUALMENTE EN CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SE UTILIZAN AMPLIAMENTE ESTOS PROCEDIMIENTOS, EN VIRTUD DE LA DIVERSIDAD DE OBJETIVOS QUE LA ACTIVIDAD - CAPACITADORA DEBE CUMPLIR.

LOS EVENTOS QUE SE PRESENTAN SON LOS SIGUIENTES:

- 1.-CURSO.
- 2.-SIMPOSIO.
- 3.-PANEL.
- 4.-SEMINARIO.
- 5.-TALLER.
- 6.-LABORATORIO.

3.6.- SELECCION Y TIPOS DE ESTRATEGIAS:

-CONCEPTO:LA ESTRATEGIA ES DEFINIDA ,COMO EL LUGAR DONDE SE REALIZARA EL EVENTO,SIN IMPORTAR EL HECHO DE UTILIZAR RECURSOS INTERNOS O EXTERNOS EN CUALESQUIERA DE LAS ESTRATEGIAS .ESTO DEPENDE DE LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTE EN LA EMPRESA .

-TIPOS DE ESTRATEGIAS DENTRO DE LA EMPRESA:

- A).-EN EL PUESTO DE TRABAJO.
- B).-FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO.

3.6.-SELECCION Y TIPOS DE ESTRATEGIAS:

PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA QUE MEJOR RESPONDA A LAS CARACTERISTICAS DE CADA EVENTO ES NECESARIO CONSIDERAR LOS SIGUIENTES FACTORES:

1.-PARA DEFINIR SI ES DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA:

-COSTO:¿ES MAS ECONOMICO REALIZARLO CON RECURSOS DE LA EMPRESA O UTILIZAR RECURSOS EXTERNOS?.

-INSTRUCTORES:DETERMINAR SI SE CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO EN EL TEMA POR IMPARTIR, Y ADEMAS SI SE PUEDE CONTAR CON SUS SERVICIOS.

-LOCALES:DEFINIR SI SE CUENTA O CONTARA CON LUGARES ADECUADOS PARA IMPARTIR EL ADIESTRAMIENTO O SE NECESITARA CON-- TRATAR UN LUGAR QUE ESTE HABILITADO.

-INTERRUPCIONES:DETERMINAR SI EL REALIZAR EL ADIESTRAMIENTO FUERA O DENTRO DE LA EMPRESA CAUSARA INTERFERENCIA AL INS TRUCTOR O AL PARTICIPANTE.

-RELEVANCIA:DEFINIR SI LOS OBJETIVOS QUE SE PLANTEAN LOGRAR CON EL EVENTO IMPLICAN EL TENER QUE REALIZARLO FUERA DE LA EMPRESA.

-REACCIONES DE LOS ADIESTRADOS:ES CONVENIENTE DEFINIR COMO ACEPTAN LOS PARTICIPANTES SU PARTICIPACION EN LOS EVENTOS - QUE SE REALIZAN FUERA DE LA EMPRESA.

2.-EN EL CASO DE QUE SEA EN LA EMPRESA,PARA DEFINIR SI SE REALIZA EN O FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO SE DEBEN TOMAR EN CUENTA POR LO MENOS LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

-SIMULACION:DETERMINAR SI SE PUEDEN REALIZAR EJERCICIOS DON DE LOS PARTICIPANTES APRENDAN EN LAS CONDICIONES DE SU --

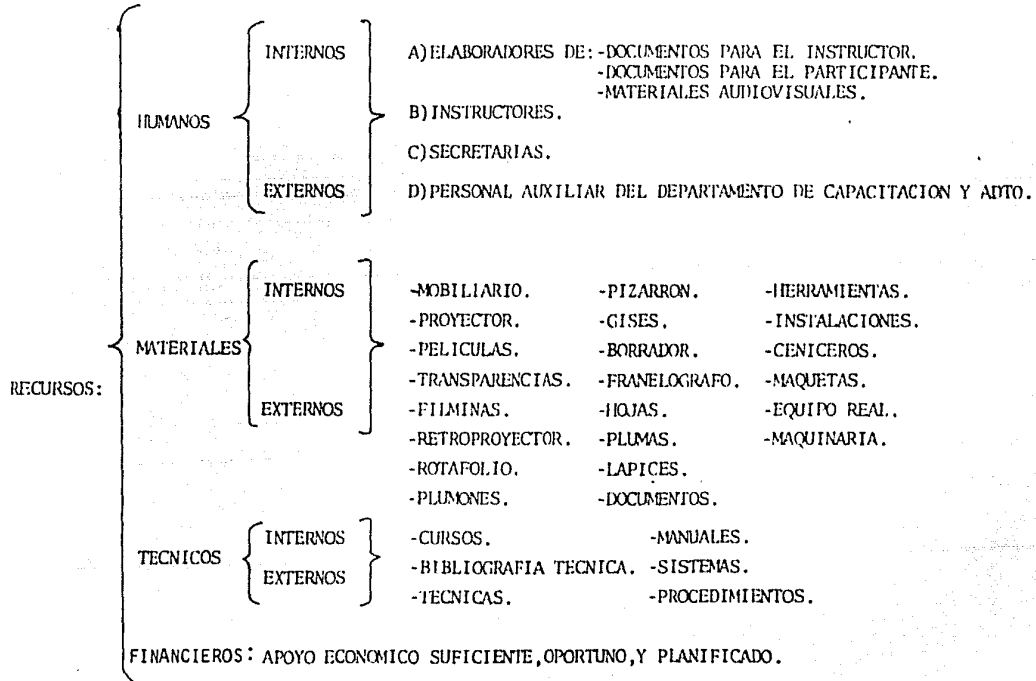
TRABAJO REPRODUCIDAS EN UN MODELO, O ES NECESARIO QUE EL ADIESTRAMIENTO SE REALIZA EN SU MISMO LUGAR DE TRABAJO.

- MEDIO AMBIENTE: EL RUIDO, LA TEMPERATURA, LA HUMEDAD DEL LUGAR DE TRABAJO INFLUYE EN EL APRENDIZAJE. ES NECESARIO QUE SE DE EN CONDICIONES SIMILARES A LAS CARACTERISTICAS DEL AMBIENTE DE TRABAJO PARA EVITAR PROBLEMAS DE TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE, DEL AULA AL PUESTO DE TRABAJO.
- NUMERO DE PARTICIPANTES: DEFINIR SI EL GRUPO QUE PRESENTA NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO COMUNES ES MUY GRANDE, DE TAL FORMA QUE SERIA IMPOSIBLE ATENDERLOS A TODOS AL MISMO TIEMPO. (POR DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO Y MAQUINARIA NECESARIO PARA LA INSTRUCCION).
- DISPONIBILIDAD DE INSTRUCTORES: SI SE CUENTA CON PERSONAL INTERNO QUE PUEDA INSTRUIR EN EL MISMO LUGAR DE TRABAJO Y ADEMAS CUENTAN CON EL TIEMPO SUFICIENTE PARA LLEVAR A CABO EL ADIESTRAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO.
- ASPECTOS LEGALES: ES POSIBLE QUE POR CONVENIOS TOMADOS CON ANTERIORIDAD, EL ADIESTRAMIENTO SE TENDRA QUE REALIZAR EN ALGUN LUGAR DETERMINADO.
- COSTO: ¿CUAL ESTRATEGIA PRODUCIRA MENOS GASTOS?, ¿EN O FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO?.
- NATURALEZA DEL TRABAJO: MUCHAS VECES LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO, EL TAMAÑO DEL EQUIPO Y MAQUINARIA, Y POR SER PARTE DE UN PROCESO CONTINUO, IMPLICA QUE EL ADIESTRAMIENTO SE EFECTUE PRIMORDIALMENTE EN EL PUESTO DE TRABAJO.
- SEGURIDAD: CUANDO SE REALIZA EL ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO, IMPLICA MAYORES RIESGOS EN CUANTO A LA SEGURIDAD DEL ADIESTRADO Y DEL EQUIPO QUE SE UTILIZARA.

- REACCIONES DE LOS ADIESTRADOS: SERA NECESARIO DETERMINAR EN DONDE APRENDEN MEJOR LOS PARTICIPANTES.
- DISPONIBILIDAD DEL LUGAR DE TRABAJO: SIEMPRE ES NECESARIO SABER SI SE PUEDEN INTERRUMPIR LAS ACCIONES PRODUCTIVAS, DE LO CONTRARIO SERA NECESARIO REALIZAR EL ADIESTRAMIENTO FUERA DEL PUESTO O EN TIEMPO FUERA DE HORAS DE TRABAJO.
- OBJETIVO DE APRENDIZAJE: SI SE PRETENDE DESARROLLAR UNA HABILIDAD MANUAL QUIZA SEA CONVENIENTE REALIZARLOS EN EL PUESTO DE TRABAJO. SI SE PRETENDE TRANSMITIR UN CONOCIMIENTO SE PODRIA INSTRUIR FUERA DEL PUESTO .

3.8.-CLASIFICACION DE LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACION,

89



3.9. -ACTIVIDADES PARA HABILITAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- SELECCIONAR INFORMACION PARA EL PARTICIPANTE.
- CONTRATAR ELABORADORES DE MATERIALES.
- REVISAR LOS MATERIALES.
- FORMAR ELABORADORES DE MATERIALES.
- ELABORAR MATERIALES PARA EL PARTICIPANTE.
- SELECCIONAR MATERIALES PARA EL INSTRUCTOR.
- SELECCIONAR INSTRUCTOR.
- ELABORAR MATERIALES PARA EL INSTRUCTOR.
- FORMAR INSTRUCTORES.
- CONFIRMAR LA PARTICIPACION DEL INSTRUCTOR.
- ELABORAR APOYOS DIDACTICOS.
- COMPRAR MATERIALES.
- ELABORAR CONTRATOS.
- DISPONER EQUIPO AUDIOVISUAL (CINE, PELICULAS, C.C.T.V., FILMINAS, DIAPOSITIVAS, ETC.).
- HABILITAR LOCAL PARA INSTRUCCION.
- IMPRIMIR DOCUMENTOS.
- CONFIRMAR LA PARTICIPACION DE LOS DESTINATARIOS.

3.10. -CRITERIOS PARA DETERMINAR HORARIOS Y FECHAS DE REALIZACION DE EVENTOS.

-PLAZO: (EN EL QUE SE REQUIERE QUE ESTE REALIZADA LA CAP. Y EL ADTO.).

ESTE ASPECTO ES TAL VEZ EL QUE MAS INFLUYE PARA DETERMINAR LAS FECHAS DE REALIZACION. LA RAZON ES OBVIA, YA QUE ESE PLAZO INDICA CUANDO DEBERAN ESTAR SATISFECHAS LAS NECESIDADES.

-DISPONIBILIDAD DE INSTRUCTORES: ES CONVENIENTE LLEGAR A UN ACUERDO CON LOS INSTRUCTORES INTERNOS O EXTERNOS, YA QUE ESTOS TENDRAN OTRAS ACTIVIDADES QUE REALIZAR Y DEPENDIENDO DE LAS PRIORIDADES DE ATENCION DE ESAS ACTIVIDADES, INDICARAN LAS FECHAS EN LAS QUE PODRIAN IMPARTIR LOS EVENTOS.

-CARGAS DE TRABAJO: ES RECOMENDABLE PROGRAMAR EL ADTO. Y LA CAP. CUANDO EL PERSONAL DESTINATARIO, TENGA MENOS CARGA DE TRABAJO YA QUE DISPONDRÁ DE MAS TIEMPO LIBRE, TENDRA MENOS TENSIONES Y PREOCUPACIONES, SE INTERRUMPIRA MENOS LA PRODUCCION Y UN ASPECTO MUY IMPORTANTE, EL APRENDIZAJE SERA MEJOR EN ESTAS CONDICIONES.

-PERIODO DE VACACIONES: SE DEBERA PROGRAMAR EL ADIESTRAMIENTO CUANDO EL PERSONAL DESTINATARIO NO ESTE DE VACACIONES A NO SER QUE SE LLEGUE A UN MUTUO ACUERDO.

-HORARIO DE TRABAJO: DEPENDIENDO DEL TIPO DE TRABAJO O PROCESO DE PRODUCCION Y DE LA POLITICA DE ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA, SE DEFINIRAN LOS HORARIOS DE LOS EVENTOS.

-PUESTO: MUCHAS VECES DEPENDIENDO DE LOS PUESTOS SE DETERMINA A CUALES SE ATENDERA PRIMERO Y A CUALES DESPUES, POR EJEMPLO: LA DISPONIBILIDAD DE LOS INSTRUCTORES; O CUANDO SE DEBE TENER FORMADO A UNA FECHA DETERMINADA A PERSONAL PARA DIFERENTES PUESTOS, ¿CUAL PRIMERO CUAL DESPUES, ¿TODOS AL MISMO TIEMPO?.

-NUMERO DE PERSONAS:DE ACUERDO AL NUMERO DE PERSONAS QUE SE VAN A ADIESTRAR
O A CAPACITAR,SE PODRAN FORMAR DOS O MAS GRUPOS E IMPARTIR EL ---
ADTO.EN DIFERENTES FECHAS.

CONJUGANDO TODOS LOS FACTORES ANTERIORES,SE DETERMINARAN LAS FECHAS DE REA-
LIZACION Y LOS HORARIOS DE LOS EVENTOS.

3.11.-DIAGRAMA DE GANTT:






ES UN INSTRUMENTO DE PLANEACION Y CONTROL IDEADO POR HENRY L. GANTT,QUE CONTIENE RENGLONES Y COLUMNAS,DONDE SE REGISTRAN LAS PARTIDAS,IAS FECHAS DE INICIACION Y TERMINACION Y LOS AVANCES QUE SE VAN TENIENDO.EN LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO ES DE GRAN UTILIDAD YA QUE SE PUEDEN DAR CUENTA,LOS ENCARGADOS DE ADIESTRAMIENTO Y LOS MIEMBROS DE LA COMISION,DE LO QUE SE TIENE PROGRAMADO REALIZAR Y DE LOS LOGROS,EN CUANTO A TIEMPO Y CANTIDAD,QUE SE VAYAN TENIENDO.

VENTAJAS DEL DIAGRAMA DE GANTT:

EL UTILIZAR LA GRAFICA DE GANTT EN LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO OFRECE LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

- OBLIGA A HACER UN PLAN.
- ES FACIL COMPARAR LO PLANEADO CONTRA LO REALIZADO.
- SE PUEDE HACER CON LIMITADOS RECURSOS (LAPIZ,PAPEL,REGLA)

PARA PODER INTERPRETAR LA GRAFICA DE GANTT ES NECESARIO CONOCER LOS SIMBOLOS; Y LOS UTILIZADOS EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SON:

PRINCIPIO DE UNA ACTIVIDAD	
FIN DE UNA ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD PROPUESTA	
PROGRESO REAL DE UNA ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD TERMINADA	

EN LA PRIMERA COLUMNA DE LA GRAFICA GANTT SE REGISTRAN LAS PARTIDAS TALES COMO:ACTIVIDADES,EVENTOS,PERSONAL Y PEDIDOS,Y EN TODAS LAS SIGUIENTES COLUMNAS SE UTILIZAN PARA GRAFICAR EL TIEMPO QUE PUEDEN ESTAR DIVIDIDAS EN HORAS,SEMANAS,MESES.

3.12. -TABLERO PRODUC-TROL:

OTRA MANERA DE REPRESENTAR IAGRAFICA DE GANTT ES POR MEDIO DE AYUDAS MECANI--CAS Y UNA DE LAS MAS UTILIZADAS ES EL TABLERO PRODUC-TROL,EL CUAL NORMALMENTE CONSISTE DE UN SISTEMA DE TARJETAS MOVIBLES,COLOCADAS A LA IZQUIERDA DEL TA--BLERO Y PERFORACIONES EN LA PARTE DERECHA.ES DE GRAN UTILIDAD EL USO DE ESTOS TABLEROS YA QUE PUEDEN SER CONSULTADOS EN CUALQUIER MOMENTO POR LAS PERSONAS--QUE ASI LO DESEFN, Y PODERSE DAR CUENTA DE LO QUE SE TIENE PROGRAMADO Y DE LOS LOGROS QUE SE VAYAN TENIENDO ADEMÁS DE MANEJAR MUCHA INFORMACION A LA VEZ.

EL SISTEMA DE TARJETAS, CORRESPONDE A LA COLUMNA DE PARTIDAS DE LA GRAFICA DE--GANTT, CON LA VENTAJA DE QUE EN ESTAS TARJETAS SE PUEDE INCLUIR MAYOR INFORMA--CION QUE PERMITA DETALLAR LA PARTIDA GRAFICADA. LAS PERFORACIONES CORRESPONDEN A LAS COLUMNAS DE TIEMPO.

PARA CADA TARJETA, HAY DOS FILAS DE AGUJEROS QUE ATRAVIESAN EL TABLERO, EN LA - PRIMERA SE GRAFICA LO PREVISTO POR MEDIO DE UNA CINTA ELASTICA SUJETA POR CLA--VIJAS, PARA FORMAR UNA BARRA Y EN LA SEGUNDA FILA SE REPRESENTAN LOS AVANCES - POR MEDIO DE CINTAS ELASTICAS DE OTRO COLOR. UN CORDON ELASTICO VERTICAL SE EM--PLEA PARA INDICAR EL MOMENTO EN QUE SE DETIENE LA ACTIVIDAD. ES CONVENIENTE --USAR CLAVIJAS DE DIFERENTES COLORES.

3.14.-COSTOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

ALGUNOS DE LOS COSTOS EN LOS QUE INCURRE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SON:

- PERIODO DE INDUCCION DE LOS TRABAJADORES.
- REMUNERACION DE INSTRUCTORES, PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- REMUNERACION DE PARTICIPANTES.
- GASTOS DE LOS INSTRUCTORES INCLUYENDO VIATICOS Y TRANSPORTACION.
- GASTOS DE LOS PARTICIPANTES INCLUYENDO VIATICOS Y TRANSPORTACION.
- MANUALES, TEXTOS Y MATERIALES IMPRESOS.
- MAQUINAS Y LOCALES PARA IMPARTIR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- CUOTAS DE INSCRIPCION A CURSOS.
- DESARROLLO Y ACTUALIZACION DE EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO INCLUYENDO EL COSTO DEL TIEMPO DEL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE CAP. Y ADTO., CUANDO NO DESARROLLAN ACTIVIDADES DE INSTRUCCION DIRECTA.
- REPORTES, (EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO).
TIEMPO DEL PERSONAL QUE PARTICIPA EN EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA FINES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
- MATERIA PRIMA UTILIZADA PARA DAR CAP. Y ADTO.
DESPERDICIOS DE MATERIAL OCASIONADOS POR LA CAP. Y EL ADTO.
- POSIBLE PRODUCCION NO OBTENIDA POR EL PARTICIPANTE O INSTRUCTOR INTERNO, POR ESTAR REALIZANDO ACTIVIDADES DE CAP. O ADTO.
- ALQUILER DE LOCALES, EQUIPOS, MATERIALES.
- PAPELERIA.
- REFRIGERIOS Y/O ALIMENTOS.

3.15.-ESTIMACION DE LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

AL ELABORAR EL PROGRAMA DE CAP. Y ADTO., EL ADMINISTRADOR DEBE ESTIMAR LOS BENEFICIOS QUE SE OBTENDRAN, LO QUE LE PERMITIRA DESPUES EVALUAR LOS LOGROS. EN BASE A LOS BENEFICIOS ESTIMADOS, LOS DIRECTIVOS, TENDRAN UN FACTOR IMPORTANTISIMO, PARA TOMAR LA DECISION DE REALIZARLO O NO.

EN GENERAL LOS BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE CAP. Y ADTO. SON LOS QUE SE REPORTARAN, DE ALCANZAR LAS METAS DEL PROGRAMA, Y LOS QUE SE LOGRARAN AL ELIMINAR - LAS CAUSAS QUE ESTAN ORIGINANDO LOS PROBLEMAS, LAS CUALES FUERON DETECTADAS - EN LA D.N.A.C. ; POR LO TANTO, AL ESTIMAR BENEFICIOS, SE DEBERAN TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES RESULTADOS DE LA D.N.A.C.:

- NUMERO DE PERSONAS QUE PRESENTAN NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.
- EVIDENCIA DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.
- PERSONAL QUE PUEDE SER RECURSO PARA ADIESTRAMIENTO.
- OBJETIVOS Y METAS QUE NO SE CUMPLEN.
- PREVISIONES A LARGO PLAZO.

ALGUNOS DE LOS BENEFICIOS QUE SE PUEDEN LOGRAR CON LA CAP. Y EL ADTO. SON:

-MEJORAR EN:

- PRODUCCION.
- EFICIENCIA.
- CALIDAD DEL PRODUCTO.
- GANANCIAS ECONOMICAS.
- UTILIZACION DE MAQUINARIA.
- MANTENIMIENTO PREVENTIVO.
- MANTENIMIENTO CORRECTIVO.
- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.
- CONTROLES.
- CONTROL DE CALIDAD.

-REDUCIR:

- DESPERDICIOS.
- RECHAZOS.
- ACCIDENTES.
- REPETICION DE TRABAJOS.
- AUSENTISMO.
- ROTACION DE PERSONAL.
- QUEJAS DE LOS CLIENTES.
- PERDIDAS DE HERRAMIENTAS.
- TIEMPO EXTRA.
- SANCIONES.
- TIEMPOS MUERTOS.
- FRICCIONES.
- DESERCIONES.
- DESCOMPOSTURAS EN LAS MAQUINAS.
- REPARACIONES.

EN CUANTO A LOS TRABAJADORES:

-MEJORA SU(S):

- NIVEL DE VIDA.
- PRODUCCION.
- SEGURIDAD.
- INCENTIVOS.
- TRABAJO EN GRUPO.
- AMBIENTE DE TRABAJO.
- TRATO CON LAS PERSONAS.
- COMUNICACION.
- ACTUALIZACION.
- CONDICIONES DE TRABAJO.
- SATISFACCION EN EL TRABAJO.

-Y ESTARAN EN POSIBILIDADES DE:

-SER TRANSFERIDOS.

-SER ASCENDIDOS.

-SER PROMOVIDOS.

-HACER SUSTITUCIONES

-RECIBIR AUMENTOS DE SUELDO.

-RECIBIR MAYORES PRESTACIONES.

PUNTOS CLAVE DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

ELEMENTO	CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS.
METAS DEL PROGRAMA	DESCRIBEN DE MANERA CUANTIFICABLE LAS MEJORAS QUE SE PRETENDE LOGRAR CON LA REALIZACION DEL PROGRAMA. SE ESTABLECEN EN RELACION A LOS PROBLEMAS PRESENTES Y FUTUROS DETECTADOS EN LA D.N.A.C.
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DE CADA EVENTO.	DESCRIBEN LO QUE EL PARTICIPANTE PODRA HACER AL TERMINO DEL EVENTO. SE REDACTAN EN RELACION CON LAS NECESIDADES DE CAP. Y ADTO. DE LOS DESTINATARIOS DEL EVENTO. DEBEN PRESENTAR: <ul style="list-style-type: none"> -FORMA DE CONDUCTA (ACCION). -NIVEL DE EFICIENCIA (EN QUE CANTIDAD Y/O CON QUE CALIDAD). -CONDICIONES DE OPERACION (CON QUE AYUDAS).
NOMBRE Y NUMERO DE PARTICIPANTES DE CADA EVENTO	INDICAN QUIENES SON LOS DESTINATARIOS DEL EVENTO. DEBEN PRESENTAR: <ul style="list-style-type: none"> -NOMBRE DEL DESTINATARIO O NOMBRE DEL PUESTO. -Y CANTIDAD DE PERSONAS.
TIPO DE EVENTO	INDICA LA MODALIDAD DE INSTRUCCION CON LA QUE ES POSIBLE LOGRAR EL OBJETIVO DE APRENDIZAJE, POR EJEMPLO, CURSO, SEMINARIO, CONFERENCIA, VISITA, RECORRIDO, TALLER, LABORATORIO, DEMOSTRACION Y PRACTICA.
EL LUGAR DONDE SE REALIZARA CADA EVENTO. (ESTRATEGIA).	INDICA SI EL EVENTO SE REALIZARA: <ul style="list-style-type: none"> -DENTRO DE LA EMPRESA, EN EL PUESTO DE TRABAJO. -DENTRO DE LA EMPRESA, FUERA DEL PUESTO DE

TRABAJO.

-FUERA DE LA EMPRESA.

ACTIVIDADES PARA HABILITAR Y EJECUTAR CADA EVENTO.	INDICAN TODO LO QUE HAY QUE HACER PARA PREPARAR Y REALIZAR UN EVENTO DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.
--	--

NOMBRE DE LOS INSTRUCTORES O CONDUCTORES DE CADA EVENTO.	
--	--

FECHA EN LA QUE SE REALIZA EL EVENTO.	INDICA EL PERIODO EN EL QUE SE LLEVARA A CABO CADA EVENTO. LA FECHA DE TERMINO DEL EVENTO NO DEBE SER POSTERIOR A LA DEL PLAZO EN QUE SE REQUIERE EL ADIESTRAMIENTO INDICADO EN EL INFORME DE LA D.N.A.C. Y DEBE TOMAR EN CUENTA LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA CUMPLIR LOS PROGRAMAS DE LA ORGANIZACION.
---------------------------------------	--

HORARIO EN EL QUE SE LLEVARA A CABO EL EVENTO.	SU DEFINICION CONSIDERA LA POLITICA DE LA FUNCION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
--	---

DURACION DEL EVENTO.	CONSIDERA LA DIFICULTAD QUE SE TENDRA PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE APRENDIZAJE. A MAYOR DIFICULTAD MAYOR NUMERO DE HORAS DE INSTRUCCION.
----------------------	--

RESPONSABLE DE LA REALIZACION DE CADA EVENTO.	INDICA QUIEN ES LA PERSONA QUE VIGILARA QUE SE REALICEN TODAS LAS ACTIVIDADES PREVISTAS PARA HABILITAR Y EJECUTAR EL EVENTO.
---	--

ELEMENTO	CARACTERISTICAS DE LOS ELEMENTOS
EQUIPO Y HERRAMIENTA A UTILIZAR EN CADA EVENTO.	INDICA CUALES SON LOS APOYOS DIDACTICOS NECESARIOS DURANTE EL EVENTO PARA QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.
PRESUPUESTO PARA LLEVAR A CABA CADA EVENTO.	INDICA EL RECURSO FINANCIERO QUE ES NECESARIO PARA QUE SE HABILITE Y SE LLEVE A CABA EL EVENTO.
PRONOSTICO DE BENEFICIOS DE CADA EVENTO.	INDICA LO QUE OBTENDRAN LOS TRABAJADORES Y LA EMPRESA, UNA VEZ QUE SE HAYAN LOGRADO LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y SE LLEVE A LA PRACTICA LO APRENDIDO.
REPRESENTACION GRAFICA DE LOS PERIODOS EN QUE SE REALIZARAN LAS ACTIVIDADES.	ES UNA GRAFICA, EN LA CUAL SE INDICAN LAS FECHAS, DURACIONES Y RECURSOS QUE SE PREVEEN PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES QUE SON NECESARIAS PARA HABILITAR Y EJECUTAR LOS EVENTOS.

3.17 .- HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAP. y ADTO.

LA HABILITACIONES EN SI, CONTAR CON TODOS AQUELLOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCION DE LOS EVENTOS DE ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACION. LLEVAR A CABO LA HABILITACION, CONFORME A LOS PROGRAMADO, Y EN CASO DE HABER ALGUNA VARIACION, ANALIZAR SI MODIFICA ALGO.

3.18.- ACTIVIDADES:

- FORMAR A LOS INSTRUCTORES QUE MANEJARAN LOS E VENTOS O CONTRATAR LOS SERVICIOS DE INSTRUCCION EN ALGUNA INSTITUCION AUTORIZADA, O CONTRATAR AGENTES CAPACITADORES.
- ELABORAR MATERIALES PARA LA INSTRUCCION.
- VERIFICAR QUE EL LUGAR DE INSTRUCCION TENGA MOBILIARIO, EQUIPO AUDIO VISUAL, MATERIAL DIDACTICO, Y TODO LO NECESARIO.
- CONFIRMAR LA PARTICIPACION DE LOS DESTINATARIOS Y LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.

3.19. .- BIBLIOGRAFIA:

- FORMACION DE ADMINISTRADRES.

ARMO.

- GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS (GUIA No. 2)

U C E C A

- DICCIONARIO LAROUSSE
- DETECCION DE NECESIDADES EN UN ASERRADERO

CENAPRO

- FORMATO PARA PROGRAMACION

CENAPRO.

CAPITULO 4 . -

EJECUCION Y EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

I N D I C E .

- 4. 1.- INTRODUCCION.
- 4. 2.- PUNTOS CLAVE DE LA EJECUCION
- 4. 3.- EVALUACION DE LA EJECUCION
- 4. 4.- FUNCIONES DE LA EVALUACION
- 4. 5.- CARACTERISTICAS
- 4. 6.- FACTORES
- 4. 7.- TIPOS DE EVALUACION
- 4. 8.- TECNICAS DE EVALUACION
- DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA EVALUACION
- 4. 9.- CATEGORIA DEL ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO
- 4.10.- CUADRO DE EVALUACION
- 4.11.- EVALUACION DE UN EVENTO
- 4.12.- BIBLIOGRAFIA

AL EJECUTAR SE SATISFACEN LAS NECESIDADES DE CAP. Y ADTO., POR MEDIO DE LA REALIZACION DE LOS EVENTOS QUE SE HAN PREVISTO; EL EXITO DEPENDERA DE LA PREPARACION Y CUIDADO QUE SE HAYA TENIDO. LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN AL EVALUAR LA EJECUCION SON:

- DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DE LA CAP. Y EL ADTO.
- IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS QUE HAN OBTENIDO LA EMPRESA, Y SUS TRABAJADORES.
- PROPORCIONAR INFORMACION UTIL QUE PERMITA MEJORAR EL DISEÑO, HABITACION, Y OPERACION DEL SIS TEMA.
- PROPORCIONAR INFORMACION DE LAS DIFICULTADES.

LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE, NOS PERMITIRA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE FUERON ADQUIRIDOS O MEJORADOS, COMO RESULTADO DE HABERSE CONOCIDO LOS EVENTOS ADECUADAMENTE, ES DECIR, EN BASE A LOS OBJETIVOS, DEBIENDO SER POR LO TANTO, UNA EVALUACION CUANTITATIVA.

EL ANALISIS DE LA EVALUACION, PERMITIRA MEJORAR AQUELLOS PUNTOS, QUE TENGAN FALLAS; POR EJEMPLO: SI EL PARTICIPANTE APRENDIO ALGO, PERO NO LO APLICA, PORQUE NO LE SIRVE PARA SU TRABAJO, SERA UN INDICADOR DE QUE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAP. Y ADTO. NO SE HIZO CORRECTAMENTE.

EL ANALISIS DEL COSTO-BENEFICIO LA CAPACITACION Y EL ADIES-
TRAMIENTO, NOS PERMITE CALCULAR EL COSTO REAL QUE REPRESENTO,
PARA UN PERIODO DADO, ASI COMO IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS QUE
LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES HAYAN OBTENIDO; POR EJEMPLO.-
LA SATISFACCION QUE TIENEN LOS TRABAJADORES .

- LA MEJORIA EN SU AMBIENTE DE TRA-
BAJO.
- EL INCPEMENTO EN LAS CONDICIONES
DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- EL BENEFICIO ECONOMICO QUE SE RE-
PORTA A LA EMPRESA POR MEDIO DE -
LA CAP. Y EL AOTO.

4.2.- PUNTOS CLAVE:

-VIGILAR ESTRECHAMENTE EL DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES CON EL PROPÓSITO DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS A TIEMPO, YA QUE LA MAYOR PARTE DE LAS RESPONSABILIDADES DEL ÉXITO RECAE EN LOS INSTRUCTORES Y CONDUCTORES DE LOS CURSOS Y EVENTOS; DEPENDIENDO DE LA CONDUCTA QUE PRESENTEN FRENTE A SUS GRUPOS SERÁ EN MAYOR O EN MENOR GRADO EN QUE LOS PARTICIPANTES LOGREN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

-VERIFICAR QUE SE EVALÚE EL APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES. CON ESTA INFORMACIÓN SE PODRÁ IDENTIFICAR SI LOS PARTICIPANTES HAN LOGRADO EL NIVEL DE EFICIENCIA DESEADO, O SI ES NECESARIO REALIZAR ALGUNAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS QUE LES PERMITAN ALCANZAR EL OBJETIVO DESEADO.

-VERIFICAR SI LAS CONDICIONES EN LAS QUE SE DA EL EVENTO AYUDAN AL APRENDIZAJE, Y EN CASO DE NO SER ASÍ, TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS INMEDIATAS.

4.3.-EVALUACION DE LA EJECUCION:

LA EVALUACION ULTIMAMENTE HA COMENZADO A DESPERTAR EL INTERES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION;ESTA FALTA DE INTERES SE DEBE BASICAMENTE A :

-LA INEXISTENCIA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

-LA AUSENCIA DE UN MARCO CONCEPTUAL,ASI COMO DE TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE PERMITAN UNA EVALUACION MAS SIGNIFICATIVA.

ES CONVENIENTE RECALCAR,QUE LOS EVENTOS NO SIGUEN UN PATRON,SINO QUE SE DESARROLLAN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DEL PERSONAL Y DE LA EMPRESA, Y POR OTRO LADO, LAS DIFERENCIAS DE PREPARACION PROFESIONAL DE LOS INSTRUCTORES,LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS Y LA ENORME VARIEDAD DE TECNICAS EMPLEADAS, PRODUCEN UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE CURSO Y CURSO.

TODO LO ANTERIOR ORIGINA QUE SE TENGAN QUE UTILIZAR VARIADAS FORMAS Y ENFOQUES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, TENIENDO QUE CONTAR, CON UNA VARIEDAD DE TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LOGRAR TAL EVALUACION.

LA SITUACION DE LA EVALUACION ESTA CAMBIANDO RAPIDAMENTE, EN AÑOS RECIENTES; LOS CURSOS INTERNOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO HAN AUMENTADO Y SE HA OBSERVADO UN GRAN CRECIMIENTO EN LA UTILIZACION DE RECURSOS PROPIOS PARA IMPARTIRLOS.LA ALTA DIRECCION ESTA EMPEZANDO A EXIGIR QUE ESTOS CURSOS DEMUESTREN UNA UTILIDAD MEDIBLE EN RELACION CON LA INVERSION DE RECURSOS HUMANOS MATERIALES,TECNICOS Y FINANCIEROS.LOS EJECUTIVOS SE PREGUNTAN:¿ENOS RINDE BENEFICIOS LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO?, ¿REALMENTE SE ESTAN DETERMINANDO LOS CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO QUE "SE DICE SUCEDEN"?,¿COMO SE ENCUENTRA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA COLUMNA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

1. PROFESIONALIZACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO Y EL DESENVOLVIMIENTO DE UNA AUTENTICA DISCIPLINA, NOS CONDUCIRAN A LAS RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS ANTERIORES.

¿POR QUE EVALUAR?:

ADEMAS DEL HECHO DE QUE LOS EJECUTIVOS ACTUALES DEMANDAN TAL APRECIACION SISTEMATICA, LA EVALUACION ES IMPORTANTE PARA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, TANTO COMO LO ES PARA CUALQUIER OTRA -- FUNCION DE LA ORGANIZACION, COMO MEDIO PARA DETERMINAREN QUE PUNTO SE ENCUENTRA LA ACTIVIDAD EN UN MOMENTO DADO Y PROPORCIONAR ELEMENTOS PARA MEUDIR LOS CURSOS REALIZADOS.

LA EVALUACION RESULTA CRITICA PARA DETERMINAR EL VALOR DE LAS ACTIVIDADES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN TERMINOS SENCILLOS: LA EVALUACION PUEDE DETERMINAR SI EL TIEMPO, ESFUERZO Y DINERO INVERTIDOS EN LA PLANEACION, PROGRAMACION Y EJECUCION DE LA CAP. Y EL ADTO., PRODUCEN RESULTADOS SUFICIENTES PARA JUSTIFICAR LA INVERSION; EN OTRAS PALABRAS, SI LA CAP. Y EL ADTO. ESTAN SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y DE SU PERSONAL, Y SI LO ESTA HACIENDO EFICIENTEMENTE.

UNA EVALUACION ES CRITICAMENTE IMPORTANTE EN TRES ASPECTOS:

1o. EL CONSTANTE CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAP. Y ADTO. EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS, QUE EN TOTAL ABARCA A MILLONES DE PERSONAS Y POR ENDE, A MILLONES DE PESOS, HACE ESENCIAL QUE LOS ENCARGADOS DE LA -- ADMON. DE TALES ACTIVIDADES, SEAN CAPACES DE APOYAR SU CAP. Y AUTO., CONOCIENDO LOS LOGROS Y CONTRIBUCIONES QUE SUS ACTIVIDADES HACEN A LAS METAS -- DE LA EMPRESA.

2o. LA EVALUACION HABILITA A TALES ENCARGADOS, PARA ---- DETERMINAR LA EFICIENCIA, UTILIDAD Y EFECTIVIDAD DE TODA LA CAP. Y ---- ADTO.; SOLO A TRAVES DE LA EVALUACION SE PODRA MEJORAR LA CAP. Y EL ADTO. DIRIGIDO A LOS GRUPOS DE DESTINATARIOS, PARA QUE ESTO SE TRADUZCA EN CAM--

BIOS DE COMPORTAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO, QUE PROPICIEN UNA MEJORA - EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

3o. LA EVALUACION PROPORCIONA EL PUNTO DE PARTIDA PARA MEJORAR LA ELABORACION Y CONDUCCION DE UN CURSO DADO.

4.4.- FUNCIONES DE LA EVALUACION:

LA EVALUACION PROPORCIONA RETROALIMENTACION A TODOS LOS DEMAS -- SUBSISTEMAS; POR EJEMPLO, A LA PLANIFICACION LE SERAN DE UTILIDAD LOS RE-- SULTADOS YA PROCESADOS, PARA MEJORAR O REAFIRMAR SU POLITICA Y LOS OBJE-- TIVOS DE CAP. Y ADTO., Y PARA UNA MEJOR UTILIZACION DE RECURSOS; A LA --- D.N.A.C. LOS DATOS PROPORCIONADOS SE APLICARAN PARA MLJORAR LOS MEDIOS PA-- RA CAPTAR INFORMACION; A LA FORMULACION DE PROGRAMAS, LE PROPORCIONARA - VALIOSA INFORMACION PARA ELABORAR LOS FUTUROS PLANES DE CAP., A LA REES-- TRUCTURACION DE LOS CURSOS; A LA EJECUCION LE DARA VALIOSOS INDICADORES - SOBRE LA FUNCIONALIDAD DE LOS INSTRUCTORES, DE LAS INSTALACIONES, DEL -- EQUIPO ETC., A FIN DE MEJORAR LA REALIZACION DE LAS DIVERSAS ACCIONES.

EN RESUMEN; LAS FUNCIONES DE LA EVALUACION SON LAS SIGUIENTES:

- DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LA CAP. Y ADTO. Y DE CADA UNIDAD - QUE LA FORMA.
- LOCALIZAR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE PERMITAN CO-- RREGIR Y SUPERAR CONSTANTEMENTE LAS ACTIVIDADES DE CAP. Y ---- ADIO.
- ESTIMULAR EN EL PERSONAL EL INTERES POR LA CAP. Y EL ADTO.- AL INFORMARLES SUS RESULTADOS.
- DETERMINAR LA APLICACION DEL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABA-- JO.
- PROPORCIONAR DATOS PARA TOMAR DECISIONES SOBRE LA POSIBILIDAD DE PROMOCIONES O TRANSFERENCIAS.

4.5.- CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION:

- 1.- LA EVALUACION DEBE CONSIDERARSE COMO PARTE DE UN SISTEMA DE CAP. Y ADTO. NO PODEMOS CONOCER SI LA CAP., ESTA LOGRANDO - SUS PROPOSITOS SI NO SE EVALUA TODO EL SISTEMA: SUS POLIIICAS, Y LA MISMA EVALUACION.
LA EVALUACION NO DEBE SER UNA ACCION AISLADA, NO CONTEMPLAR SE DENTRO DEL CONTEXTO DEL SISTEMA.
- 2.- LA EVALUACION DEBE SER CONDUCTIDA EN TERMINOS DE OBJETIVOS. ESTA ES OTRA FORMA DE DECIR QUE EL ENCARGADO DE LA CAP. Y - EL ADTO., DEBE CONOCER SUS METAS PARA PODER DETERMINAR SI - LAS HA ALCANZADO E IDENTIFICAR LAS DESVIACIONES SIEMPRE QUE TENGAN LUGAR. EL ASPECIO IMPORIANTE ES QUE ESTOS OBJETIVOS DEBEN SER CLAROS PARA TODOS LOS INVOLUCRADOS.
- 3.- LA EVALUACION DEBE SER CONTINUA. UNO DE LOS PROPOSITOS DE LA CAP. Y EL ADTO. ES ESTIMULAR Y ORIENTAR EL DESARROLLO -- DEL PERSONAL, EL QUE SIEMPRE SE ENCUENTRA EN CONTINUO PRO-- GRESO QUE A LA VEZ ORIGINA CONTINUAS Y NUEVAS NECESIDADES - A SATISFACER. ASI MISMO LA EMPRESA SE ENCUENTRA EN CONTI-- NUOS CAMBIOS Y NECESIDADES QUE TIENE QUE SATISFACER. LA EVA LUACION POR TANTO, DEBE SER UN PROCESO QUE JAMAS SE DETENGA AUN CUANDO SU FORMA, FOCO Y ENFASIS PUEDAN CAMBIAR.
- 4.- LA EVALUACION DEBE SER COOPERATIVA. TODOS AQUELLOS QUE --- SEAN PARTE DEL PROCESO DE EVALUACION, O QUE SE VEAN AFECTA-- DOS DEBEN PARTICIPAR EN EL.
EL INVOLUCRAMIENTO ES ESENCIAL PARA EL EXITO DE LA CAP. Y - EL ADTO., YA QUE SIN ESTO SE OBTENDRAN MUY POCOS BENEFICIOS.
- 5.- LA EVALUACION DEBE SER ESPECIFICA.
LOS IMPLICADOS EN ACTIVIDADES DE CAP. Y ADIO. NECESITAN Y - DESEAN CONOCER LO QUE SE ESTA HACIENDO BIEN, LO QUE PODRIA

HACERSE MEJOR Y COMO SE PODRIAN LOGRAR ESTAS MEJORAS.

LA ESPECIFICIDAD ES LA CLAVE, EN LA MEDIDA EN QUE LA EVALUACION DESTAQUE DEBILIDADES Y POTENCIALIDADES, SERVIRA AL PROPOSITO PARA EL QUE SE HA DISEÑADO.

- 6.- LA EVALUACION DEBE ATENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES Y PROPORCIONAR LOS MEDIOS PARA QUE EL INDIVIDUO SE VALORE A SI MISMO. EL PERSONAL DEBE CONOCER EL RENDIMIENTO REALISTA DE LA CAP. Y EL ADTO. PARA ESTIMULARSE POR UN MEJORAMIENTO. ASI MISMO DEBE CONOCER EL SIGNIFICADO DEL VALOR REPRESENTATIVO DE LA EVALUACION Y NO LA UBICACION DE UN NUMERO DENTRO DE UNA ESCALA DETERMINADA.
- 7.- LA EVALUACION DEBE BASARSE EN UNA ESTRUCTURA METODOLOGICA Y CIENTIFICA. EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y CRITERIOS, ES PRELIMINAR A LA EVALUACION E INTERPRETACION, TALES ESTANDARES Y CRITERIOS DEBEN SER ACEPTABLES, APLICARSE FACILMENTE Y SER OBSERVABLES EN LOS PRODUCTOS O PROCESOS. LA ESTIMACION Y SENTIMIENTO SUBJETIVO DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA EVALUACION PRODUCIRAN HALLAZGOS DIFERENTES Y CONSECUENTEMENTE DIFERENTES CONCLUSIONES Y DECISIONES A TOMAR.
- 8.- LA EVALUACION DEBE EVALUARSE. ES NECESARIO CONOCER LAS BONDAD Y LIMITACIONES DE LOS MEDIOS PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. ES NECESARIO CONOCER LA VALIDEZ, CONFIABILIDAD, CONSISTENCIA, OBJETIVIDAD Y UTILIDAD DE LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN PARA CAPTAR INFORMACION.

4.6.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVALUACION:

-HABILITACION DEL PROYECTO:

LOS PROGRAMAS DE LA EVALUACION REALIZADOS CON EL MISMO PERSONAL Y RECURSOS ASIGNADOS A SUS LABORES COTIDIANAS, IMPLICA LA IMPOSICION DE UNA SEGUNDA CARGA DE TRABAJO A UN GRUPO QUE REALIZA YA UNA ACTIVIDAD A TIEMPO COMPLETO.

-DIVERSIDAD DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESIRAMIENTO:

LA DIVERSIDAD EXISTENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS, HACE IMPOSIBLE MEDIR Y EVALUAR UN CURSO DE CAP. Y ADTO. CON UNA SOLA ESCALA FIJA.

LOS PROGRAMAS VARIAN CON LAS CONDICIONES Y CIRCUNSTANCIAS DENTRO DE LAS CUALES OPERAN, LAS DIFERENCIAS EN LAS MEAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA, EN EL TAMAÑO DE SUS OPERACIONES, EN EL MEDIO, EN EL APOYO FINANCIERO, EN LOS EDIFICIOS, INSTALACIONES, EQUIPO Y MATERIALES, EN LAS HABILIDADES Y EDUCACION DE LOS INSTRUCTORES HACEN DIFICIL, SI NO IMPOSIBLE UNA ESTANDARIZACION.

-RESISTENCIA DEL PERSONAL E INSTRUCTORES:

EN MUCHAS OCASIONES SE CONSIDERA A LA EVALUACION COMO UNA AMENAZA, DIRECTA O IMPLICITA, A LA POSICION, AL ESTATUS, O A LAS OPORTUNIDADES DE LAS PERSONAS QUE SON EVALUADAS, ESTA AMENAZA SE TRADUCE, CON FRECUENCIA, EN UNA RESISTENCIA PASIVA A LOS INTENTOS DE EVALUACION.

-APOYO DE LA ALTA DIRECCION:

EL PROGRAMA DE EVALUACION DEBE CONTAR CON EL RESPALDO COMPLETO E INCONDICIONAL DE LA ALTA DIRECCION DE LA EMPRESA, ESTA DEBE APOYAR INTEGRALMENTE EL INTENIO Y ESTAR DISPUESTA A APORTAR LOS RECURSOS REQUERIDOS PARA LA REALIZACION.

-LIDERAZGO CALIFICADO:

DEBE IDENTIFICARSE AL PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO Y COLOCARSE EN LOS PUESTOS EN QUE SU TALENTO PUEDA SER UTILIZADO. EL ENCARGADO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, AISLADO, NO PUEDE PLANEAR, NI CONDUCIR EL ESTUDIO, NI DEBE HACERLO. DEBE RODEARSE DE UN GRUPO DE PERSONAS CAPACES DE ORIENTAR LOS DIFERENTES ASPECTOS DEL PROGRAMA DE EVALUACION

-INVOLUCRAMIENTO PLENO:

TODO EL PERSONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, DEBE ESTAR DIRECTAMENTE INVOLUCRADO EN LA EVALUACION, LA DISPOSICION DEL PERSONAL E INSTRUCTORES, ES ESENCIAL PARA EL EXITO.

-COMUNICACION Y COORDINACION EFECTIVAS:

DEBE HACERSE MAYOR ESFUERZO PARA QUE LAS PERSONAS CONOZCAN LO QUE SE ESTA REALIZANDO, ESTO ABARCA NO UNICAMENTE A LAS PERSONAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, SINO TAMBIEN A LAS DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS.

-EMPLEO DE LA ESTRUCTURA FORMAL:

LA EVALUACION DEBE HACERSE A LO LARGO DE LA ESTRUCTURA ESTABLECIDA.

-FECHAS DE REALIZACION REALISTAS:

ESTO DEBE SER PARA CADA UNA DE LAS FASES DEL PROGRAMA, DEBE CONDICIONARSE CIERTO SENTIDO DE URGENCIA, PERO SI LAS FECHAS SON IRREALES O MUY RIGIDAS, SE PRODUCIRAN EVALUACIONES Y RECOMENDACIONES DE MUY POBRE CALIDAD.

-REUNIONES:

EL PERSONAL QUE INTERVENGA EN EL PROGRAMA DEBE REUNIRSE REGULARMENTE PARA INTERCAMBIAR IDEAS Y EXPERIENCIAS.

-INFORMES COMPLETOS Y OBJETIVOS:

EL ENCARGADO DE LA CAP. Y EL ADO. DEBE INSISTIR EN QUE LOS INFORMES SEAN COMPLETOS, DETALLADOS Y OBJETIVOS.

-RETROINFORMACION:

DEBE PROPORCIONARSE AL PERSONAL, INSTRUCTORES Y A LA ALTA DIRECCION, UNA INFORMACION CONTINUA SOBRE LOS AVANCES Y PROBLEMAS; CON EL FIN DE MANTENER LA VITALIDAD DEL PROGRAMA Y OBTENER COLABORACION.

4.7.- TIPOS DE EVALUACION:

BASICAMENTE SON DE TRES TIPOS:

- A).-POR EL MOMENTO DE APLICACION.
- B).-POR LO QUE SE PRETENDE MEDIR.
- C).-UNA COMBINACION DE LAS DOS ANTERIORES.

A).-POR EL MOMENTO DE APLICACION:

- 1.-EVALUACION DIAGNOSTICA.
- 2.-EVALUACION FORMATIVA.
- 3.-EVALUACION PRODUCTO.

B).-POR LO QUE SE PRETENDE MEDIR:

- 1.-GENERAL.
- 2.-PARCIAL.

C).-DE ACUERDO CON ESTE ENFOQUE,EL GLOSARIO DE TERMINOS INGLES PRESENTA TRES TIPOS DE EVALUACION.

- 1.- INTERNA.
- 2.- EXTERNA.
- 3.- COSTO-BENEFICIO.

A).- POR EL MOMENTO DE APLICACION:

1.-EVALUACION DIAGNOSTICA: LA EVALUACION SE DEBE INICIAR AL COMIENZO DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE, YA QUE DIFICILMENTE SE PUEDEN DETERMINAR LOS EFECTOS DE LA INSTRUCCION, EN TANTO NO SE SEPA ALGO ACERCA DE "ANTES DEL ADIESTRAMIENTO".

LA EVALUACION DIAGNOSTICA INCLUYE LA IDENTIFICACION DE CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES, COMO:

- PREPARACION.
- EXPERIENCIA LABORAL.
- TRABAJO ACTUAL.
- NECESIDADES QUE SATISFACERA CON LA INSTRUCCION, ETC.

ASI MISMO, ES NECESARIO ESTABLECER CUANTITATIVAMENTE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES CON QUE LLEGAN LOS SUJETOS AL ADIESTRAMIENTO, PARA COMPARARLOS POSTERIORMENTE CON LOS RESULTADOS Y DEFINIR EN FORMA OBJETIVA EL EFECTO DE LA INSTRUCCION, ESTO ES, HASTA QUE GRADO Y EN QUE FORMA SE LLEVO A CABO EL CAMBIO DE CONDUCTA; ESTA EVALUACION SE APLICA MEDIANTE LA APLICACION DE UNA "PRE-PRUEBA".

2.-EVALUACION FORMATIVA: ES LA EVALUACION CONTINUA, PARA VERIFICAR SI LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, SE ESTAN LOGRANDO, Y EN QUE GRADO; SU PROPOSITO ESENCIAL ES PROPORCIONAR INFORMACION PERMANENTE PARA ADECUAR EL CONTENIDO Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE ESTAN DESARROLLANDO A LAS CARACTERISTICAS Y EXPECTATIVAS DEL GRUPO E INDICAR EL GRADO EN QUE SE VAN LOGRANDO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

EN SI ES IMPORTANTE ESTA EVALUACION, PORQUE PROPORCIONA INDICADORES SOBRE LA EFECTIVIDAD DE CADA UNA DE LAS ACCIONES Y PERMITE EL REAJUSTE DE LOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA, EN EL MOMENTO EN QUE SE CONSIDERE NECESARIO.

3.-EVALUACION PRODUCTO:SE REFIERE A LA EVALUACION DE LOS LOGROS FINALES DEL APRENDIZAJE Y SU FUNCION ES DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA, AL CONSTATAR LOS -- EFECTOS DE LA INSTRUCCION. ESTA EVALUACION REQUIERE DE LA APLICACION DE-- UNA "POST-PRUEBA", PARA DETERMINAR CON PRECISION LOS CAMBIOS DEBIDOS AL ADIESTRAMIENTO, CON ELLO LA EVALUACION FINAL PROPORCIONA INDICADORES --- ACERCA DEL DESMPENO INDIVIDUAL, QUE FACILITAN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LAS POSIBILIDADES DE PROMOCION DEL PARTICIPANTE. FINALMENTE, ES IM- PORTANTE CONSIDERAR QUE DE TODA EVALUACION SE- ADQUIEREN CRITERIOS PARA DESARROLLAR FUTURAS - ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

B).-POR LO QUE SE PRETENDE MEDIR:

ESTRICTAMENTE HABLANDO, LOS TIPOS DE EVALUACION QUE SE TIENEN, DE ACUERDO CON ESTE ENFOQUE SON:

-GENERAL:

-PARCIAL:

LA PRIMERA EVALUA EL CONTENIDO DE TODO EL PROGRAMA Y LA SEGUNDA SOLAMENTE UNA PARTE DEL MISMO.

C).-EXISTEN VARIOS ENFOQUES QUE DE ALGUNA MANERA COMBINAN LOS DOS FACTORES QUE SE HAN PRESENTADO, ES DECIR, CLASIFICAN LA EVALUACION DE ACUERDO CON EL MOMEN- TO EN QUE SE APLICAN, Y CON LO QUE PRETENDE MEDIRSE.

LOS TRES TIPOS DE EVALUACION QUE PRESENTA EL GLOSARIO DE TERMINOS INGLES SON LOS SIGUIENTES (YA MENCIONADOS):

-INIERN:VERIFICA EL APRENDIZAJE QUE SE HA LOGRADO, O SE ESTA LOGRANDO EN UN EVLNTU.

-EXTERNA:VERIFICA QUE APLICACION ESTA IENIENDO EL APRENDIZAJE LOGRADO, EN EL PROPIO PUESTO DE TRABAJO.

-EL ANALISIS COSTO-BENEFICIO:RELACIONA LA EVALUACION DE LAS GANANCIAS LOGRADAS, VIA ADIESTRAMIENTO.

DONALD KIRKPATRIK, ESTABLECE CUATRO TIPOS DE EVALUACION:

- REACCION
- APRENDIZAJE.
- COMPORTAMIENTO.
- RESULTADOS.

EVALUACION DE REACCION:SE RELACIONA CON EL GRADO DE LA IDENTIFICACION DEL GRADO EN QUE LOS PARTICIPANTES "ESTAN A GUSTO" CON EL EVENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ES DECIR,IDENTIFICAR QUE TANTO LES GUSTA EL EVENTO EN QUE ESTAN PARTICIPANDO.IDENTIFICAR SUS SENTIMIENTOS.ESTA POR SUPUESTO ES LA EVALUACION MAS FACIL DE REALIZAR Y ES LA QUE SE ENCUENTRA EN LA MAYORIA DE LOS CURSOS.

EVALUACION DEL APRENDIZAJE:COMO SU NOMBRE LO INDICA,ESTE TIPO DE EVALUACION IDENTIFICA QUE TANTO APRENDIZAJE SE HA LOGRADO EN EL EVENTO POR LO TANTO,PARA QUE PUEDA DARSE,ES NECESARIO QUE EL EVENTO TENGA OBJETIVOS DE APRENDIZAJE BIEN DEFINIDOS,EN TERMINOS DE CONDUCTA.EN ESTE TIPO DE EVALUACION NO SE IDENTIFICA LA UTILIDAD DEL EVENTO PARA EL PARTICIPANTE O PARA LA EMPRESA SINO UNICAMENTE LO QUE HAN APRENDIDO DURANTE EL EVENTO.

EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO:HAY UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE CONOCER PRINCIPIOS O TECNICAS Y USARLOS EN EL TRABAJO. ESTE TERCER TIPO DE EVALUACION IDENTIFICA QUE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES APRENDIDAS EN EL CURSO SE APLICAN REALMENTE EN EL PUESTO DE TRABAJO. ESTO IMPLICA QUE ESTA EVALUACION SE EFECTUA DESPUES DE CONCLUIDO EL EVENTO.

EVALUACION DE RESULTADOS:ESTE TIPO DE EVALUACION IDENTIFICA QUE LOGROS SE HAN OBTENIDO COMO RESULTADO DE LA APLICACION DEL APRENDIZAJE.

ASI POR EJEMPLO:LOS RESULTADOS PODRIAN CLASIFICARSE COMO REDUC-
CION DE COSTOS,REDUCCION DE ROTACION DE PERSONAL, REDUCCION DE-
AUSENTISMO,INCREMENTO EN CALIDAD Y CANTIDAD DE PRODUCCION,ETC.
ESTE TIPO DE EVALUACION ES EL MAS DIFICIL DE REALIZAR, YA QUE --
HAY MUCHOS FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN LOS RESULTADOS

4.8.-TECNICAS DE EVALUACION:

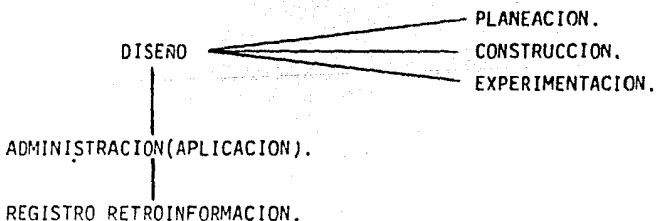
(DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA EVALUACION):

UN CUESTIONARIO PROPORCIONA UNA AMPLIA GAMA DE DATOS SOBRE LA EFECTIVIDAD DE UN EVENTO,TALES COMO:

- EL INTERES Y GUSTO DE LOS PARTICIPANTES POR EL CURSO (EVALUACION DE REACCION).
- ACTITUDES ACERCA DEL INSTRUCTOR Y SU ESTILO (REACCION).
- ACTITUDES ACERCA DE LA ORGANIZACION Y DISEÑO DEL CURSO(REACCION)
- ACTITUDES DE LOS SUPERVISORES HACIA EL ADIESTRAMIENTO DE SU GENTE. (REACCION)
- EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO (APRENDIZAJE).
- LA UTILIDAD QUE PUEDE TENER PARA CADA INDIVIDUO,LOS TEMAS TRATADOS EN EL EVENTO (COMPORTAMIENTO).
- LA UTILIDAD QUE PUEDE TENER PARA LA EMPRESA LA APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS APRENDIDOS (RESULTADOS).

LAS AREAS DE INTERES A LAS QUE SE DIRIJA EL CUESTIONARIO SON SELECCIONADAS POR EL EVALUADOR.

ETAPAS DE APLICACION Y UTILIZACION DE UN CUESTIONARIO:



DISEÑO:NO ES RAZONABLE TRATAR DE ELABORAR UN CUESTIONARIO EN MEDIA HORA, SE REQUIERE DE UN ESTUDIO CUIDADOSO Y UNA PREPARACION MINUCIOSA; EXISTEN UNA SERIE DE PREGUNTAS QUE PUEDEN AYUDAR EN EL DISEÑO.

PLANEACION:¿NECESITO UN CUESTIONARIO?.

ES PROBABLE QUE SEAN MAS APROPIADOS OTROS METODOS PARA REUNIR DATOS.UN CUESTIONARIO ES UTIL SI SE VA A DIRIGIR A MUCHOS ADIESTRA-

DOS; SI LAS AREAS A CUBRIR SON DISCRETAS, Y DONDE SE REQUIERE QUE SE AGREGUEN MAS DATOS QUE LOS QUE NORMALMENTE SE PUEDEN CUBRIR CON UN CUESTIONARIO.

CONSTRUCCION: ¿QUE DEBO PONER EN EL CUESTIONARIO?

DEPENDE DE LO QUE SE DESEE MEDIR, A QUIEN SE DIRIGE Y COMO SE VA A ADMINISTRAR.

1º DEFINIR LAS AREAS DE INTERES.

2º CARACTERISTICAS DE LAS PREGUNTAS.

A.-RELEVANTES.

B.-SUFICIENTEMENTE ESPECIFICAS.

C.-EXPRESADAS CON CLARIDAD Y SENCILLEZ.

D.-RELATIVAMENTE SIN AMBIGUEDAD.

A.-RELEVANTES: EL VALOR DEL CUESTIONARIO AUMENTA SI EL ADIESTRADO - ESTA DE ACUERDO CON LAS PREGUNTAS QUE TIENEN RELEVANCIA PARA SUS ESTUDIOS.

¿QUE ES IMPORTANTE PARA ELLOS?

¿CUALES SON SUS PREOCUPACIONES?

¿COMO EVALUAN AL INSTRUCTOR Y AL CURSO?

B.-SUFICIENTEMENTE ESPECIFICAS: LO QUE PROBABLEMENTE SEA MAS UTIL ES PREGUNTAR ACERCA DE LOS PUNTOS ESPECIFICOS DEL CURSO O DEL PROGRAMA TALES COMO CLARIDAD, PRESENTACION, ESTILO DE LA MISMA, ETC.

ES IMPORTANTE EVITAR LAS PREGUNTAS DOBLES.

C.-EXPRESADAS CON CLARIDAD Y SENCILLEZ (SIMPLICIDAD DEL LENGUAJE).

SI LAS PREGUNTAS SE PLANTEAN CON SIMPLICIDAD, ES MAS PROBABLE QUE HAYA MAYOR COMPRENSION, QUE SI SE USAN -- FRASES COMPLEJAS.

UN LENGUAJE SENCILLO VA A HACER QUE EL CUESTIONARIO - SEA MAS FACIL DE LEER Y MOTIVE AL PARTICIPANTE A COMPLETARLO (ESPECIALMENTE SI ES LARGO).

D.-RELATIVAMENTE SIN AMBIGUEDAD: ES IMPORTANTE DEJAR QUE OTROS COLEGAS, Y PRINCIPALMENTE LOS PARTICIPANTES, LEAN LAS PREGUNTAS POR ADELANTADO, PARA IDENTIFICAR POSIBLES AMBIGUEDADES; ES NECESARIO POR LO MENOS UNA REVISION DEL CUESTIONARIO, ANTES DE APLICARLO.

-¿COMO REDACTAR LAS INSTRUCCIONES?:

LAS INSTRUCCIONES DEBEN DE:

- INDICAR EXACTAMENTE, LO QUE TIENE QUE HACER LA PERSONA QUE VA A CONTESTARLO (PUEDEN SER: ENCERRAR CON CIRCULOS, PONER SIGNOS ✓ , x , ANOTAR PUNTOS-DE VISTA, ETC.) SI HAY ALGUNA DESVIACION EN EL PROCEDIMIENTO PARA UNA SECCION DEL CUESTIONARIO SE DEBE INDICAR ANTES DE INICIAR CON ESA SECCION.

-¿COMO DISTRIBUIR LAS PREGUNTAS?:

LA DISTRIBUCION DE LAS PREGUNTAS DEBE SER CLARA, BIEN ESPACIADA, ASEGURANDOSE QUE EL ESPACIO PARA RESPUESTAS ES SUFICIENTE Y ESTA COLOCADO EN UN LUGAR LOGICO PARA EVITAR CONFUSIONES RESPECTO A DONDE CONTESTAR

-¿QUE FORMA DE RESPUESTA SE DEBE USAR?:

HAY MUCHOS TIPOS DE ESCALAS; LA SELECCION DEPENDERA DEL BALANCE QUE SE HAGA CON RESPECTO A LA FACILIDAD DE CALIFICAR, CONTRA LA RIQUEZA DE INFORMACION QUE NOS PROPORCIONE.

UNA ESCALA UTIL ES LA DE LOS CINCO PUNTOS, QUE PERMITE UNA CATEGORIA MEDIA PARA JUICIOS PROMEDIO.

ALGUNAS PERSONAS PUEDEN NO TENER OPINION -

RESPECTO A UNA MATERIA EN PARTICULAR O SIMPLEMENTE NO SABEN QUE CONTESTAR, POR ESTA RAZON, ES MEJOR TENER UNA RESPUESTA ALTERNATIVA QUE DIGA "NO SE", O UN SIGNO (?).

-UN ACUERDO O DESACUERDO, PUEDE MEDIRSE EN UN FORMATO SIMPLE QUE INDIQUE CRUZAR LA PALABRA SI/NO, CORRESPONDIENTE A SU FORMA DE PENSAR.

-SI SE VAN A USAR ESCALAS BIPOLARES, ES PREFERIBLE ASEGURAR QUE LOS EXTREMOS SON REALMENTE OPUESTOS, Y QUE SE HAN COLOCADO EN ORDEN LOGICO; POR EJEMPLO:

LA CONFERENCIA FUE:

MUY ABURRIDA 1 2 3 4 5 MUY INTERESANTE

-SI SE REQUIERE, PUEDE CONSEGUIRSE MAYOR POSICION IDENTIFICANDO TODOS LOS PUNTOS EN ORDEN NUMERICO; EJM:

LA CONFERENCIA FUE:

5. -MUY INTERESANTE.

4. -INTERESANTE.

3. -REGULARMENTE INTERESANTE.

2. -POCO INTERESANTE.

1. -ABURRIDA.

-CUANDO SE USEN PREGUNTAS ABIERTAS, SE DEBE DAR SUFICIENTE ESPACIO PARA DEJAR QUE EXPRESEN SUS PUNTOS DE VISTA HASTA DONDE LO DESEEN.

-CUANDO SE TRATA DE MEDIR APRENDIZAJE, CADA -

PREGUNTA DEBERA RELACIONARSE SOLAMENTE CON UNO DE LOS TEMAS O SUBTEMAS.

-PARA EL CASO DE COMPORTAMIENTO Y RESULTADOS LAS FORMAS DE RESPUESTAS ANTERIORES TAMBIEN SE PUEDEN UTILIZAR.

LA EVALUACION DE COMPORTAMIENTO NOS DA UNA MEDIDA EN QUE TANTO ESTA APLICANDOSE EL APRENDIZAJE, AL PUESTO DE TRABAJO. LUEGO ENTONCES, CADA TEMA QUE SE HAYA VISTO EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION DEBERA SER -- PLANTEADO EN FORMA DE PREGUNTA DIRECTA, DE ACUERDO CON LA RELACION - QUE TENGA EL PUESTO DE TRABAJO.

EXPERIMENTACION:

CUANDO SE COMPLEMENTA EL CUESTIONARIO, DEBE EXPERIMENTARSE ANTES DE USARSE CON LOS GRUPOS PARA QUIEN SE CONSTRUYO. REGULARMENTE SE DAN LAS SIGUIENTES ETAPAS EN LA EXPERIMENTACION:

- LLENAR EL CUESTIONARIO POR UNA PERSONA, BAJO LA SUPERVISION DEL DISENADOR. SE ANOTA CUALQUIER DIFICULTAD QUE TENGA PARA CONTESTARLO, AL IGUAL QUE CUALQUIER COMENTARIO.
- HACER LAS CORRECCIONES NECESARIAS PARA ELIMINAR DIFICULTADES Y AMBIGUEDADES QUE SE HAYAN OBSERVADO EN LA ETAPA ANTERIOR.
- EL CUESTIONARIO CORREGIDO SE ADMINISTRA BAJO CONDICIONES SIMILARES A LA APLICACION REAL, BAJO SUPERVISION. OTRA VEZ SE ANOTAN DIFICULTADES, COMENTARIOS, Y EL TIEMPO QUE SE LLEVA EL LLENARLO.
- SE CORRIGE FINALMENTE EL CUESTIONARIO, PARA ELIMINAR PROBLEMAS Y AMBIGUEDADES QUE AUN EXISTIAN.

ADMINISTRACION:

LOS CUESTIONARIOS MAS FACILES DE ADMINISTRAR SON AQUELLOS --- AUTOSUFICIENTES (EXPLICATIVOS POR SI MISMOS), SIN EMBARGO EN LA PRACTICA ESTO NO ES POSIBLE, POR LO QUE ES NECESARIO ADMINISTRARLO EN GRUPO PARA EXPLICARLOS, Y AUXILIAR EN LAS DUDAS QUE SURJAN. EN ESTAS CIRCUNSTANCIAS, LAS INSTRUCCIONES DEBEN DARSE VERBALMENTE Y DEBE EXPLICARSE EL PROPOSITO DEL CUESTIONARIO. DEPENDIENDO DE COMO SE PRESENTE EL CUESTIONARIO, SERAN LA SE-

RIEDAD DE LAS RESPUESTAS QUE NOS DEN.

SE INCREMENTA LA RELEVANCIA SI SE INVOLUCRA INDIRECTAMENTE LA RETROINFORMACION DEL MISMO.

REGISTRO Y RETROINFORMACION:

SI EL DISEÑO ESTA BIEN HECHO, EL REGISTRO DEBERA SER RELATIVAMENTE FACIL EN LAS PREGUNTAS CERRADAS, UNA SIMPLE SUMA DE PUNTOS BUENOS (MARCAS, CIRCULOS, SUBRAYADOS, ETC).

MIENTRAS MAS GRANDE SEA LA SESION, MAS IMPORTANTE LA FACILIDAD DE HACER EL REGISTRO.

LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS SON LAS MAS DIFICILES DE MANEJAR, PUEDEN LISTARSE Y MANTENERSE INTACTAS, COMO INFORMACION CUALITATIVA UTIL, O CATEGORIZADA EN TIPOS DE RESPUESTA PARA REDUCIR LA CANTIDAD DE INFORMACION QUE SE VA A MANEJAR. ALGUNAS VECES ES DESEABLE QUE LAS CONCLUSIONES FINALES DE LA INFORMACION RECOGIDA EN EL CUESTIONARIO SE HAGAN HASTA CUANDO LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS POR EL EVALUADOR, SEAN INFORMADAS A LOS ADIESTRADOS PARA SU DISCUSION, ESTO EN MUCHAS VECES DA LUGAR A UN APRENDIZAJE MUY VALIOSO PARA EL INSTRUCTOR Y LOS PROPIOS ADIESTRADOS.

DRIAMOS ACEPTARLE DE NINGUN MODO ESO".

UN COMPORTAMIENTO QUE EXPONE UN INDIVIDUO QUE CO
RRE EL RIESGO DE PONERSE EN RIDICULO O PERDER EL
ESTATUS? ES DECIR, PLANTEA SU FORMA DE PENSAR DE
UNA MANERA FRANCA. ESTE COMPORTAMIENTO PUEDE CON
SIDERARSE OPUESTO AL DEFENDER/ATACAR, INCLUIDOS
DENTRO DE ESTA CATEGORIA ESTAN EL ADMITIR ERRO--
RES O INDICACIONES CUANDO ESTAS SE HACEN DE UNA
MANERA NO DEFENSIVA.

PROBAR LA COM--
PRENSION

UN COMPORTAMIENTO QUE BUSCA IDENTIFICAR SI UN --
PLANTEAMIENTO HECHO SE HA COMPRENDIDO O NO.

RESUMIR.

UN COMPORTAMIENTO QUE RESUME, O REPLANTEA DE UNA
MANERA COMPACTA, EL CONTENIDO DE DISCUSIONES O -
CONSIDERACIONES PREVIAS.

BUSCAR INFORMA-
CION

UN COMPORTAMIENTO QUE BUSCA HECHOS, OPINIONES O
CLARIFICACIONES DE OTRO INDIVIDUO O INDIVIDUOS.

DAR INFORMACION

UN COMPORTAMIENTO QUE OFRECE HECHOS, OPINIONES -
O CLARIFICACIONES A OTROS INDIVIDUOS.

CALLAR CON BRUS
QUEDAD

UN COMPORTAMIENTO QUE EXCLUYE, O TRATA DE EX----
CLUIR A OTRO MIEMBRO DEL GRUPO.

(POR EJ: INTERRUMPIR, HABLAR FUERTE CUANDO OTRO
ESTA HABLANDO PARA QUE SE CALLE).

ATRAER

UN COMPORTAMIENTO QUE ES UN INTENTO DIRECTO Y PO
SITIVO PARA INVOLUCRAR A OTRO MIEMBRO DEL GRUPO.

10. - CUADRO DE EVALUACION :

TIPO DE EVALUAC.	TECNICA	INSTRUMENTO.
EL EVENTO	-COMPARACION CON UNA NORMA. -ENTREVISTA.	-CUESTIONARIO. -LISTA DE VERIFICACION.
REACCION.	-OBSERVACION. -MEDIDA DE LA PARTICIPACION. -CRITICA FINAL DEL CURSO. -DISCUSIONES INFORMALES. -ENTREVISTA (SESIONES VERBALES FORMALS). -OPINIONES DE LOS ADIESTRADOS.	-CUESTIONARIOS. -ESCALAS. -PRUEBA DE REACCION. -FORMAS DE SESION. (REPORTES ESCRITOS).
APRENDIZAJE.	-OPINIONES DEL PARTICIPANTE -EVALUACION DEL DESEMPEÑO A PARTE DEL INSTRUCTOR. -ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO. -SESIONES DE CRITICA. -OBSERVACION. -IMPRESIONES SUBJETIVAS POR PARTE DEL INSTRUCTOR.	-PRUEBAS ORALES. -PRUEBAS OBJETIVAS. -PRUEBAS SUBJETIVAS. -ESCALAS ESTIMATIVAS. -LISTA DE VERIFICACION. -PROYECTOS. -INVENTARIO DE HABILIDADES. -ESCALAS DE ACTITUD. -ESCALA DIFERENCIAL SEMANTICA. -ESCALAS DE APRECIACION. -CUESTIONARIO.

TIPO DE EVALUAC.	TECNICA	INSTRUMENTO
-COMPORTAMIENTO	-ENCUESTAS -EVALUACION DEL DESEMPEÑO -ENTREVISTAS. -OBSERVACION. -EVALUACIONES SUPERIORES. -AUTOEVALUACION -MUESTREO DE ACTIVIDADES	-CUESTIONARIO. -PLAN DE ACCION. -DIARIO PERSONAL. -GUIONES DE ANALISIS. -LISTA DE VERIFICACION. -INDICES DE EFICIENCIA INDIVIDUAL.
-RESULTADOS	-ENTREVISTA.	-INDICES. -REPORTES.

4 . 1 1 1 . - E V A L U A C I O N D E L E V E N T O :

SEGUN EL MODELO DE A. HAMBLIN, LA PRINCIPAL EVALUACION ES LA DEL EVEN
TO; Y LOS CRITERIOS BASICOS SON LOS SIGUIENTES:

1. -OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL EVENTO:

ESTOS DEBERAN ESTAR DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE QUE SE QUIEREN ALCANZAR PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

2. -EL CONTENIDO A CUBRIR DURANTE EL EVENTO:

ESTE DEBE RELACIONARSE CON EL OBJETIVO DE APRENDIZAJE. EL CONTENIDO A CUBRIR DARÁ UNA IDEA DE LA MEDIDA EN QUE SE SATISFACERAN LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

3. -DURACION DEL EVENTO:

ESTARÁ EN RELACION CON LA COMPLEJIDAD DEL OBJETIVO QUE SE PRETENDE LOGRAR Y EL CONTENIDO DEL EVENTO. ASI, EN ALGUN TEMA DETERMINADO SE REQUERIRA MAYOR TIEMPO PARA DESARROLLAR HABILIDADES QUE PARA PRESENTAR INFORMACIONES TEORICAS.

4. -METODOLOGIA DE LA CONDUCCION A UTILIZAR:

AL IGUAL QUE LA DURACION, LAS TECNICAS DE INSTRUCCION DEBEN RELACIONARSE CON EL OBJETIVO DE APRENDIZAJE Y EL CONTENIDO DEL EVENTO.

5. -LA EXPERIENCIA DEL CONDUCTOR DEL EVENTO:

DEPENDIENDO DEL CONTENIDO Y LA METODOLOGIA A UTILIZAR, GRAN PARTE DEL EXITO DEL EVENTO DEPENDERA DE LA CALIDAD Y EXPERIENCIA DEL INS

TRUCTOR.

6.-INSTITUCION QUE IMPARTIRA EL EVENTO:

EXISTEN INSTITUCIONES CUYO NOMBRE ESTA RECONOCIDO EN EL PAIS Y QUE GARANTIZAN LOS RESULTADOS DEL EVENTO.

7.-LIMITACIONES DE LA EMPRESA:

ES POSIBLE QUE EXISTAN POLITICAS DE LA EMPRESA QUE IMPIDAN UTILIZAR LOS SERVICIOS DE CIERTOS INSTRUCTORES O INSTITUCIONES, O BIEN QUE SE HAYAN TENIDO POBRES RESULTADOS AL UTILIZAR LOS SERVICIOS DE --- CIERTOS INSTRUCTORES O INSTITUCIONES.

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

-LA EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

C.E.N.A.P.R.O.

-SERIE TECNICA No. 4

U.C.E.C.A.

-PROGRAMA INTEGRAL DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA.

VALENTE CORTES E.

INSTITUTO TECNOLOGICO DE
MONTERREY.

-FORMACION DE ADMINISTRADORES DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

(CURSO).

SERVICIO NAL. A.R.M.O.

-ASPECTOS PRACTICOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

LIC. ADOLFO TEXA MORELOS.

COPARMEX.

CAPITULO 5. -

RENTABILIDAD DE LA CAPACITACION Y
EL ADIESTRAMIENTO.

I N D I C E .

- 5.1. -IMPORTANCIA DEL ASPECTO ECONOMICO.
- 5.1.1. -DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
- 5.1.2. -EL ADIESTRAMIENTO COMO UNA FORMA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.
- 5.1.3. -ASPECTO ECONOMICO DEL ADIESTRAMIENTO.
- 5.2. -PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR LA TASA DE RENTABILIDAD DEL ADIESTRAMIENTO, TANTO PARA LA TOMA DE DECISIONES COMO PARA LA EVALUACION.
- 5.2.1. -ANTECEDENTES.
- 5.2.2. -CALCULO DEL COSTO TOTAL.
- 5.2.3. -CALCULO DEL BENEFICIO TOTAL.
- 5.2.4. -POSIBLES BENEFICIOS RESULTANTES DE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO A NIVEL DE LA EMPRESA.
- 5.3. -ESTABLECIMIENTO DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO Y CALCULO DE LA TASA DE RENTABILIDAD.
- 5.3.1. -RELACION COSTO-BENEFICIO COMO FACTOR DE DECISION.
- 5.3.2. -RELACION COSTO-BENEFICIO COMO FACTOR DE EVALUACION.
- 5.4. -ANALISIS DEL COSTO EFICIENCIA.
- 5.4.1. -ANALISIS DEL COSTO EFICIENCIA COMO FACTOR DE DECISION.
- 5.4.2. -COSTO-EFICIENCIA COMO FACTOR DE EVALUACION.
- 5.5. -PROBLEMATICA.
- 5.6. -BIBLIOGRAFIA.

5.1. - IMPORTANCIA DEL ASPECTO ECONOMICO:

1. - EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

EN TODA EMPRESA SE ESTABLECE EL CICLO PRODUCTIVO, EN BASE A LINEAMIENTOS DE POLITICAS Y OBJETIVOS QUE DETERMINAN SUS ACTIVIDADES, Y DENTRO DE LAS CUALES, FIGURAN EL USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.

UNA DE LAS CLASIFICACIONES DE LOS RECURSOS ES LA SIGUIENTE:

- RECURSOS {
- HUMANOS: TODO EL PERSONAL DISPONIBLE (INSTRUCTORES, SECRETARIAS, COORDINADORES DE CAPACITACION, ETC.).
 - MATERIALES: INMOBILIARIO, MOBILIARIO, EQUIPO, PAPELERIA, INSTALACIONES, MATERIAL DE APOYO, MATERIAL PARA EJERCICIOS.
 - TECNICOS: SISTEMAS, METODOS, TECNICAS, CURSOS, MANUALES, PROCEDIMIENTOS, TECNOLOGIA.
 - FINANCIEROS: RECURSOS ECONOMICOS DISPONIBLES (CAPITAL QUE APOYE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, CREDITOS).

SIEMPRE SE BUSCA LA MEJOR UTILIZACION DE LOS RECURSOS, CONSIDERANDO QUE EN OCASIONES ALGUNO ES MAS IMPORTANTE E INDISPENSABLE QUE OTRO, POR LO QUE AL MOMENTO DE PRESENTARSE FALLAS, SE INDAGA HASTA DESCUBRIR SUS ORIGENES; ES POR ESTO QUE PARTE DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA ESTA DEDICADO A MANTENER EN BUENAS CONDICIONES LOS RECURSOS MATERIALES, TECNICOS Y FINANCIEROS. SIN EMBARGO ES FRECUENTE QUE LA PREPARACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA, SEA DELEGADA, LO QUE HA REPERCUTIDO EN BAJOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, DEBIDO A UN PERSONAL DEFICIENTE, TANTO EN NIVELES DE PLANEACION Y ORGANIZACION, COMO EN LOS DE SUPERVISION Y OPERACION, TENIENDO COMO CONSECUENCIA EL INCUMPLIMIENTO DE ALGUNOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

NO SE NIEGA QUE LOS RECURSOS HUMANOS SON ATENDIDOS, PERO LO SON PREFERENTEMENTE EN ASPECTOS QUE INVOLUCRAN A LOS ASPECTOS FINANCIEROS Y MATERIALES, CO

NO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, SALARIOS, PRESTACIONES Y OTROS, PERO EN LO QUE RESPECTA A SU DESARROLLO, NO SE PONE EL MISMO INTERES.

5.1.2. - EL ADIESTRAMIENTO COMO UNA FORMA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS:

POCO A POCO SE HA HECHO MAS EVIDENTE LA NECESIDAD DE PROPORCIONAR UN AMBIENTE PROPICIO Y ADECUADO PARA PERMITIR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ACTIVIDAD PRIMITIVA, Y UNA MANERA DE LLEVAR A CABO ESTOS MEDIANTE LA IMPLANTACION PERMANENTE O PERIODICA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA PERSONAL EN TAREAS DE DIRECCION Y SUPERVISION O DE ADIESTRAMIENTO PARA TRABAJADORES EN TAREAS DE OPERACION.

UNO DE LOS PROPOSITOS FUNDAMENTALES DEL ADIESTRAMIENTO ES DOTAR AL INDIVIDUO DE TODOS LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE LE PERMITAN DESARROLLAR EN FORMA SATISFACTORIA TANTO LAS TAREAS EXIGIDAS, COMO LAS RESPONSABILIDADES PROPIAS DE UN PUESTO.

POR LO TANTO LOS RECURSOS HUMANOS, SON DE TRASCENDENTE IMPORTANCIA DENTRO DE LA EMPRESA Y ESTA DEBERA PROPORCIONAR LOS MEDIOS PARA PERMITIRLES SU DESARROLLO DENTRO DE LA MISMA.

3. - ASPECTO ECONOMICO DEL ADIESTRAMIENTO:

UNA DE LAS RAZONES QUE PREVALECE EN LAS EMPRESAS PARA NO ASIGNAR RECURSOS A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO ES EL DESCONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS EN FORMA OBJETIVA.

UNA FORMA PROMEDIO DE LA CUAL SE OBTIENE INFORMACION, ES LA RENTABILIDAD DE LA INVERSION.

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO ES EN SI, UN PROYECTO DE INVERSION, YA QUE SE COMPROMETE CAPITAL, MANO DE OBRA, TIEMPO, ETC. QUE SIGNIFICAN UNA PRIVACION INMEDIATA EN ESPERA DE UN FUTURO BENEFICIO.

LA RENTABILIDAD DE UNA INVERSION ES INDICADOR SINTETICO Y OBJETIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS; PARA CALCULARLA ES NECESARIO RELACIONAR LOS COSTOS Y LOS BENEFICIOS QUE SE HAN PRESENTADO DURANTE LA VIDA DEL PROYECTO DE INVERSION, Y ASUMIR QUE AL MENOS EL CAPITAL INVERTIDO SE HA RECUPERADO, COMO EN LA REALIDAD GENERALMENTE OCURRE QUE LO OBTENIDO SUPERA EL MONTO DE LO INVERTIDO, ENTONCES RESULTA ESE FACTOR DENOMINADO RENTABILIDAD.

EL CALCULO DE LA RENTABILIDAD, ESTA REFERIDO AL PREVIO CALCULO DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO.

LA APLICACION DEL PROCEDIMIENTO PARA ELLO, ES APROPIADO CUANDO SE TIENEN DATOS SUFICIENTES PARA MEDIR LOS BENEFICIOS EN TERMINOS MONETARIOS, EN CASO CONTRARIO, SE RECURRE A OTRA HERRAMIENTA DENOMINADA COSTO-EFICIENCIA, POR MEDIO DE LA CUAL AUNQUE NO ES POSIBLE LLEGAR A ESTABLECER UNA RENTABILIDAD, SE PUEDE ESTABLECER LA JUSTIFICACION DE LA INVERSION MEDIANTE UNA MEDIDA DE EFICIENCIA.

2.- PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR LA TASA DE RENTABILIDAD DEL ADIESTRAMIENTO, TANTO PARA LA TOMA DE DECISIONES COMO PARA LA EVALUACION.

1.- ANTECEDENTES.

PARA SELECCIONAR ENTRE LAS ALTERNATIVAS PLANTEADAS A UN PROBLEMA, ES RECOMENDABLE TENER UN CRITERIO DE INVERSION QUE AUXILIE EN LA TOMA DE DECISIONES, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y RECURSOS DE LA EMPRESA.

LAS HERRAMIENTAS DE ESTE CRITERIO DE INVERSION SON, LA RELACION DEL COSTO-BENEFICIO Y/O EL ANALISIS DE COSTO-EFICIENCIA; TAMBIEN CUANDO EL ADIESTRAMIENTO YA SE REALIZO, SE RECURRE AL COSTO-BENEFICIO Y/O AL ANALISIS DE COSTO-EFICIENCIA.

LA APLICACION DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO ES APROPIADA CUANDO LOS BENEFICIOS DE UNA ACCION SON MEDIBLES EN TERMINOS MONETARIOS, EN CASO CONTRARIO, SE RECURRE AL ANALISIS DE COSTO-EFICIENCIA. ES POSIBLE TENER AMBOS TIPOS DE BENEFICIOS, POR LO QUE ES CONVENIENTE EMPLEAR ESTOS METODOS EN FORMA COMPLEMENTARIA, TENIENDO PRESENTE EN LA TOMA DE DECISIONES, QUE SI MEDIANTE LA RELACION DE COSTO-BENEFICIO SE JUSTIFICA LA INVERSION, NO ES NECESARIO EL ANALISIS DE COSTO-EFICIENCIA, Y EN LA FASE DE EVALUACION, ES RECOMENDABLE LA APLICACION DE LOS DOS METODOS, SIEMPRE Y CUANDO LOS DATOS DISPONIBLES LO PERMITAN.

DOS CONDICIONES BASICAS, EN EL CALCULO DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO SON: QUE LOS COSTOS Y BENEFICIOS SE PUEDAN MEDIR EN UNIDADES COMPARABLES (EN TERMINOS MONETARIOS).

LOS PASOS A SEGUIR PARA CALCULAR LA TASA DE RENTABILIDAD SON:

-CALCULO DEL COSTO TOTAL.

-CALCULO DEL BENEFICIO TOTAL.

-ESTABLECIMIENTO DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO Y CALCULO DE LA TASA DE RENTABILIDAD.

2. - CALCULO DEL COSTO TOTAL:

PARA CALCULAR EL COSTO TOTAL, HAY QUE TENER EN CUENTA QUE LOS PRECIOS NO SON ESTABLES Y CONSIDERAR:

-EL INDICE ACTUAL DE PRECIOS DEL BANCO DE MEXICO Y EXTRAPOLAR LOS A LOS AÑOS DE VIDA DEL PROYECTO.

-O

-TRABAJAR CON PRECIOS CONSTANTES DE UN DETERMINADO AÑO.

DEBIDO A LA VARIACION DEL PODER ADQUISITIVO DE NUESTRA MONEDA, A CAUSA DE LA SITUACION INFLACIONARIA, ES MAS CONVENIENTE TRABAJAR CON LOS PRECIOS - CONSTANTES, YA QUE LA INCERTIDUMBRE QUE SE TIENE EN EL PRONOSTICO DE LOS-COSTOS DE UN PROYECTO, HACE PENSAR EN LA INCONVENIENCIA DE AGREGARLE AUN-MAS INCERTIDUMBRE.

PARA CALCULAR EL COSTO TOTAL CUANDO HAY QUE TOMAR UNA DECISION, ES NECESARIO ESTIMARLO, EN BASE A LAS NECESIDADES Y RECURSOS DISPONIBLES DE LA EMPRESA.

PARA UNA ACCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SE CONSIDERAN DOS TIPOS DE COSTOS:

-COSTOS FIJOS: SON AQUELLOS EN LOS QUE SE INCURRE INDEPENDIENTE MENTE DEL NUMERO DE PERSONAS POR ADIESTRAR.

(SUELDOS DEL PERSONAL DE CAPACITACION, EQUIPO, MOBILIARIO, INMOBILIARIO, ETC.).

-COSTOS VARIABLES: SON AQUELLOS QUE SE MODIFICAN EN FUNCION DEL NUMERO DE PERSONAS POR ADIESTRAR.

(PAPELERIA, SUELDOS PARTICIPANTES, LUZ, REFRIGERIOS, SEGURIDAD, MATERIAL DIDACTICO, MATERIAL PARA EJERCICIOS, ETC.).

CABE MENCIONAR QUE DENTRO DE LOS COSTOS VARIABLES SE CONTEMPLAN ALGUNOS-

COSTOS QUE SE RELACIONAN CON LA ACCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y QUE ESTAN EN FUNCION DEL NUMERO DE PARTICIPANTES, PERO QUE NO SON INDISPENSABLES; EJM: REFRIGERIOS, BEBIDAS.

EL COSTO TOTAL DE UNA ACCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, ES LA SUMA DE LOS COSTOS FIJOS MAS LOS VARIABLES:

∴ (POR LO TANTO):

$$C T = C F + C V$$

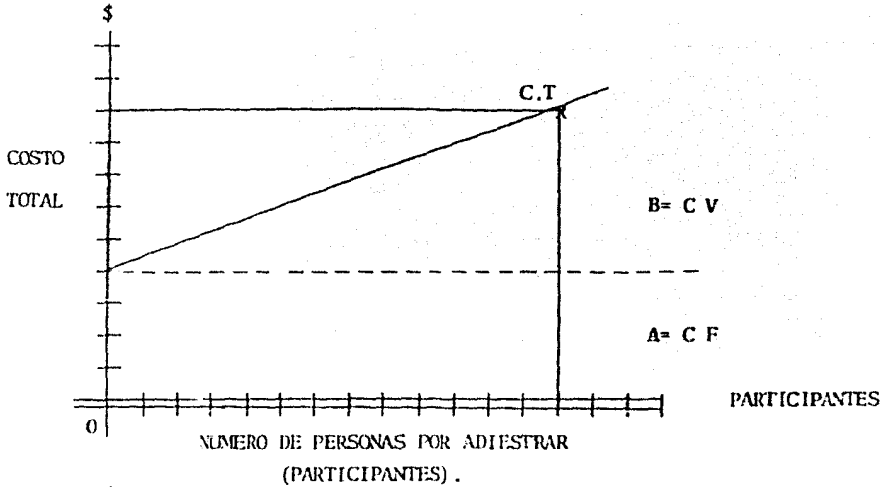
SIENDO:

C T = COSTO TOTAL

C F = COSTO FIJO

C V = COSTO VARIABLE

GRAFICA DE LA FUNCION :



C . T . = COSTO TOTAL.

B . = COSTOS EN FUNCION DEL NUMERO DE PARTICIPANTES

E . = NUMERO DE PARTICIPANTES

C . V . = COSTOS VARIABLES

A . = COSTOS FIJOS (C . F .)

$$C.T. = A+B(E)$$

$$C.T. = C.F.+C.V.(E)$$

CALCULO:

SUMATORIAS:

SI "N" ES UN NUMERO ENTERO POSITIVO Y A_1, A_2, \dots, A_N SON NUMEROS CUALQUIERA, ENTONCES:

$$\sum_{k=1}^N$$

$$A_k = A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_N$$

LA SUMA DE A_k DESDE $k=1$ HASTA $k=N$.

EJEMPLO: AL REALIZAR UNA ACCION DE CAPACITACION SE INCURRE EN UN COSTO-TOTAL (C.T.).

LOS GASTOS SON HECHOS EN TRES PARTES, Y SON RESPECTIVAMENTE: \$30 000.00 , \$45 000.00 , Y \$25 000.00 .

EXPRESION DE LA SUMA DE COSTOS PARCIALES:

$$C T = \sum_{k=1}^3$$

$$C_1 + C_2 + C_3 = C_k$$

$$\$30\ 000.00 + \$45\ 000.00 + \$25\ 000.00 = \$100\ 000.00$$

$$C T = \$ 100\ 000.00$$

TAMBIEN SE PUEDEN CALCULAR LOS BENEFICIOS TOTALES (CABE MENCIONAR, QUE ES UN CALCULO ESTIMATIVO, YA QUE HABRA BENEFICIOS QUE NO SE PUEDAN CALCULAR).

EJEMPLO:

$$B = \sum_{k=1}^4$$

B = BENEFICIOS.

B.T. = BENEFICIOS TOTALES.

$$P_1 + B_2 + B_3 + B_4 = B$$

$$\$40\ 000.00 + \$60\ 000.00 + \$25\ 000.00 + \$93\ 000.00 = \$218\ 000.00$$

$$B = \$218\ 000.00$$

UTILIZANDO UNA FUNCION LINEAL RESULTA LA SIGUIENTE EXPRESION:

$$C T = \sum_{i=0}^n C_i$$

$$C_i = a_i + b_i E$$

$$C T = \sum_{i=0}^n (a_i + b_i E)$$

$$C T = \sum_{i=0}^n a_i + \sum_{i=0}^n b_i E$$

$$C T = a + bE$$

PARA LA TOMA DE DECISIONES ES NECESARIO CONTAR CON UNA ESTIMACION DEL VALOR DE "E", QUE SEA LO MAS CERCANO POSIBLE A LA REALIDAD. CABE MENCIONAR QUE "E" PUEDE ESTAR DETERMINADO EN BASE A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA; TAMBIEN PUEDEN PRESENTARSE CONDICIONES ESPECIALES, QUE REQUERAN LA MODIFICACION DEL VALOR DE "E" ESPECIFICAMENTE EN CASO DE QUE EXISTA UN PRESUPUESTO FIJO A INVERTIR EN LA ACCION DE ADIESTRAMIENTO.

SI EXISTE UN PRESUPUESTO FIJO, PUEDEN PRESENTARSE DOS SITUACIONES, UNA VEZ CONOCIDO EL COSTO TOTAL (C.T.) DERIVADO DEL VALOR DE "E", SIENDO ESTAS:

A).- C.T. < P.F. (C.T. MENOR QUE P.F.)

B).- C.T. > P.F. (C.T. MAYOR QUE P.F.)

A).- CUANDO C.T. < P.F., SE ALCANZARA EL OBJETIVO DE LA ACCION DE ADIESTRAMIENTO, A UN COSTO MENOR QUE EL PRESUPUESTO, Y ES DECISION DEL EMPRESARIO, SI LA DIFERENCIA SE INVIERTE O NO EN DICHA ACCION, ACLARANDOLE QUE ES UN GASTO INNECESARIO, Y QUE POSIBLEMENTE SE PERCUTA EN EL OBJETIVO A ALCANZAR.

B).-CUANDO C.T. > P.F. ,HABRA QUE AJUSTAR LOS COSTOS TOTALES A LOS PRESUP. FIJOS, Y DADO QUE LOS COSTOS FUERON CALCULADOS PARA "E", LA VARIABLE A MODIFICAR ES PRECISAMENTE "E".

SI:

$$C.T. = a + bE$$

EL NUEVO VALOR PARA "E", SERA OBTENIDO DE LA SIGUIENTE FORMA:

$$P.F. - a = bE$$

DONDE:

P.F.=PRESUPUESTO FIJO

a =COSTOS FIJOS

E₁ =NUEVO VALOR DE "E" (O VALOR MODIFICADO).

CABE ACLARAR QUE EL NUEVO VALOR DE "E", REPERCUTIRA EN EL OBJETIVO PLANTEADO -- INICIALMENTE EN LA ACCION DE ADIESTRAMIENTO.

CUANDO ES MUY GRANDE LA DIFERENCIA DE LOS (C.T. > P.F.) ES PROBABLE, QUE LA EMPRESA NO ESTE EN CONDICIONES EN ESE MOMENTO DE LLEVAR A CABO LA ACCION DE --- ADIESTRAMIENTO.

PARA EVALUAR UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO, EL CALCULO DEL COSTO TOTAL NO REPRESENTA NINGUNA DIFICULTAD, YA QUE SE CONOCE REALMENTE CUANTO SE GASTO Y EN QUE MOMENTO, Y RESPONDE A LA SIGUIENTE IGUALDAD:

$$C.T. = \sum_{i=0}^n C_i$$

DONDE:

C.T.=COSTO TOTAL.

C_i. =COSTOS INCURRIDOS.

CALCULO DEL BENEFICIO TOTAL:

EL CALCULO DEL BENEFICIO TOTAL SE HARA EN FUNCION DEL OBJETIVO PLANTEADO (TRATADO A TERMINOS ECONOMICOS), DADO QUE ES MUY DIFICIL DETECTAR OTROS BENEFICIOS DE CARACTER SECUNDARIO, QUE PUDIERAN SURGIR COMO CONSECUENCIA DEL ADIESTRAMIENTO.

EN EMBARGO, PARA EL CALCULO DEL BENEFICIO TOTAL HABRA QUE CONSIDERAR ADIEMAS -- EL BENEFICIO REFERIDO AL OBJETIVO, TODOS AQUELLOS OBTENIDOS EN FORMA SECUNDARIA, YA QUE EN ESTE CASO RESULTA MENOS DIFICIL CONOCERLOS.

LA CUANTIFICACION DE LOS BENEFICIOS DEL ADIESTRAMIENTO PRESENTA DIFICULTADES -- PARA UN ANALISIS TOTAL Y DETALLADO, ESPECIALMENTE CUANDO ESTE SE REALIZA A PRIORI DE LA ACCION DE ADIESTRAMIENTO, O SEA, PARA TOMAR DECISIONES DE INVERSION, ES POR ESTO, QUE EL BENEFICIO SE IDENTIFICA AQUI CON EL OBJETIVO DE LA ACCION.

EN EL CASO DEL USO DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA ACCION, LOS BENEFICIOS PUEDEN SER OBSERVADOS CON MAYOR FACILIDAD, Y PARA EFECTOS DE CALCULO, SE TENDRA QUE SUPONER QUE EL PERIODO "M", EN EL CUAL SE DAN LOS BENEFICIOS ES FINITO, O SEA, AUNQUE DESPUES DE CIERTO TIEMPO QUE SE ESTEN OBTIENIENDO BENEFICIOS, YA NO SERAN CONSIDERADOS. EL PERIODO MENCIONADO SERA DETERMINADO DE TAL FORMA QUE ABARQUE EL TIEMPO DURANTE EL CUAL SE OBTIENEN LA MAYOR PARTE DE LOS BENEFICIOS.

EN EL CASO DE APOYAR O AUXILIAR UNA DECISION DE INVERSION EN EL ANALISIS DE COSTO-BENEFICIO, Y QUE EXISTA UN PRESUPUESTO FIJO, EL COSTO TOTAL SE AJUSTA O MINIMIZA, ALTERANDO EL VALOR DEL NUMERO DE PERSONAS POR ADIESTRAR, OBTIENIENDO EL CAMBIO DE ESTA VARIABLE AFECTARA, COMO YA SE MENCIONA, EL OBJETIVO PLANTEADO, EL BENEFICIO Y LA RELACION COSTO-BENEFICIO.

POSIBLES BENEFICIOS RESULTANTES DE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO A NIVEL DE LA EMPRESA:

- INCREMENTO DE LA PRODUCCION.
- MEJORAS EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO.
- MENOR INDICE DE RECHAZOS Y RECLAMACIONES.
- DISMINUCION DEL MATERIAL DE DESPERDICIOS.
- DISMINUCION DE COSTOS DE PRODUCCION.
- DISMINUCION DE PAGOS DE SALARIOS POR HORAS EXTRAS.
- DISMINUCION DEL INDICE DE ACCIDENTES.
- DISMINUCION DE PROBLEMAS DE PERSONAL.
(AUSENTISMO, RETARDOS, ROTACION, ETC.).

LA EXPRESION ALGEBRAICA QUE PERMITE IDENTIFICAR AL BENEFICIO TOTAL, EN UN DETERMINADO TIEMPO, ES LA SIGUIENTE:

$$B = \sum_{i=0}^n B_i$$

ONDE:

B_i = BENEFICIOS OBTENIDOS EN EL TIEMPO i .

i = TIEMPO.

5.3. - ESTABLECIMIENTO DE LA RELACION COSTO-BENEFICIO Y CALCULO DE LA TASA DE RENTABILIDAD.

LA RELACION COSTO-BENEFICIO ES UN FACTOR PARA LA TOMA DE DESICIONES Y PARA FINES DE EVALUACION DEL ADIESTRAMIENTO.

LA DIFERENCIA MAS IMPORTANTE QUE EXISTE EN LA APLICACION DE ESTA HERRAMIENTA LA DETERMINAN EL MOMENTO Y LAS CARACTERISTICAS DE LOS DATOS QUE SE TIENEN, EN EL PRIMER CASO SON RESULTADO DE SUPUESTOS LOGICOS, HECHOS A PRIORI DE LA ACCION, EN EL SEGUNDO, SON PRODUCTO DE OBSERVACIONES REALES, EFECTUADAS A POSTERIORI DE LA ACCION.

5.3.1. -RELACION COSTO-BENEFICIO COMO FACTOR DE EVALUACION:

CUANDO SE TIENE NECESIDAD DE UN CRITERIO PARA INVERTIR, Y EXISTEN VARIAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION, (CONSIDERANDO EL ADIESTRAMIENTO COMO UNA DE ELLAS), ES NECESARIO TENER ADENAS DE LA RENTABILIDAD DE CADA UNA, UN CRITERIO QUE PERMITA DECIDIR CUAL ALTERNATIVA ES LA MAS CONVENIENTE PARA LA INVERSION. CUANDO LA SOLUCION ES UNICA, LO QUE SE PUEDE OBTENER ES LA RENTABILIDAD DE ELLA, Y EN BASE A ESTA, DECIDIR SI ES CONVENIENTE REALIZAR LA INVERSION O NO

EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EL CALCULO DE LA TASA DE RENTABILIDAD, UNA VEZ QUE SE TIENEN LOS DATOS NECESARIOS SOBRE COSTOS Y BENEFICIOS, REQUIERE DE ALGUNAS HERRAMIENTAS DE TIPO FINANCIERO.

LAS MATEMATICAS FINANCIERAS APOYAN EL PLANTEAMIENTO DE LAS ECUACIONES MEDIANTE LA CUAL ES CALCULADA LA TASA DE RENTABILIDAD. (MONTOS, VALOR PRESENTE ECUACIONES DE VALOR, ETC.).

MONTOS:

TODA SUMA MONETARIA ES SUSCEPTIBLE DE SER INVERTIDA A DETERMINADA TASA DE INTERES, DURANTE CIERTO PERIODO.

SEA:

P = CAPITAL SUSCEPTIBLE DE INVERSION.

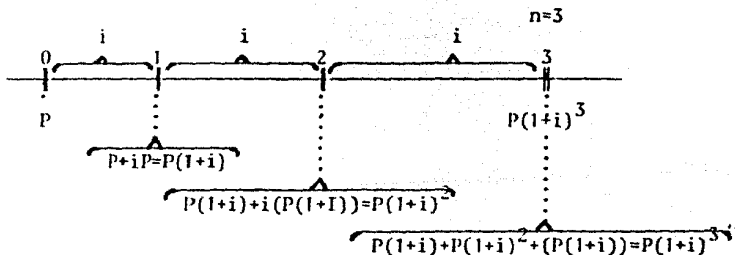
i = TASA DE INTERES.

n = PERIODO.

S = MONTO.

FACTOR DE ACUMULACION:

EL FACTOR $(1+i)^n$ SE HA DENOMINADO FACTOR DE ACUMULACION, Y PERMITE CALCULAR CUANTO SE OBTENDRA AL CABO DE UN PERIODO 'n', POR UN CAPITAL INVERTIDO A UNA TASA DE INTERES i.



EJEMPLO:

EL MONTO (S) DE \$100 000.00 AL FIN DE DOS AÑOS, CON UN INTERES DEL 62% ANUAL SERA DE:

DATOS:

S = ?

P = \$100 000.00

n = 2

i = 62 % ANUAL BRUTO

FORMULA:

$$S_n = P(1+i)^n$$

SUSTITUCION:

$$S_n = 100\ 000(1+.62)^2$$

OPERACIONES:

$$S_n = 100\ 000(1.62)^2$$

$$S_n = 100\ 000(2.6244)$$

RESULTADO:

$$S_n = \$262\ 440.00$$

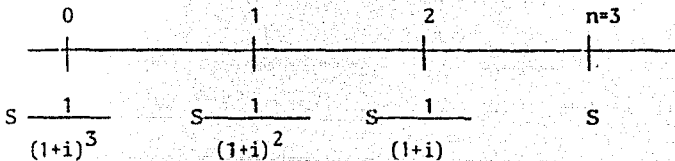
VALOR PRESENTE:

EN ALGUNOS CASOS NO ES IMPORTANTE CONOCER EL MONTO DE UN CAPITAL, SINO CONOCIENDO ESE MONTO AL TERMINO DE UN PERIODO "n" ES PRECISO CONOCER SU VALOR PRESENTE, ESTO ES LA CANTIDAD QUE SE TENIA AL INICIO DE LA INVERSION. PARA CALCULAR EL VALOR PRESENTE SE HACE LA OPERACION INVERSA QUE SE HIZO EN EL CALCULO DEL MONTO.

FACTOR DE DESCUENTO O ACTUALIZACION (v^n).

$$\frac{1}{(1+i)^n}$$

MEDIANTE ESTE FACTOR ES POSIBLE ACTUALIZAR O CALCULAR EL VALOR PRESENTE DE UN MONTO:



EJEMPLO: ENCONTRAR EL VALOR PRESENTE DE \$120 000.00 SI LA TASA DE INTERES ES DEL 20 % ANUAL EFECTIVA Y EL TERMINO ES DE UN AÑO.

<u>DATOS:</u>	<u>FORMULA:</u>	<u>SUSTITUCION:</u>	<u>OPERACIONES:</u>
$S = \$120\ 000.00$	$P = S \frac{1}{(1+i)^n}$	$P = \$120\ 000.00 \frac{1}{(1+i)^n}$	$P = \$120\ 000.00 \frac{1}{(1.20)^1}$
$n = \text{UN AÑO. (1)}$			
$i = .20$			$P = \$120\ 000.00 (.85355)$
$P = ?$			<u>RESULTADO:</u>
			<u><u>$P = \\$100\ 000.00$</u></u>

$$P = \$120\ 000.00 \left(\frac{1}{1+.20} \right)$$

2.2.-RELACION COSTO-BENEFICIO COMO FACTOR DE EVALUACION:

A).-RENTABILIDAD.

B).-BENEFICIOS NETOS.

A).-RENTABILIDAD (Pj):

PARA CONOCER LA RENTABILIDAD DE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO SE UTILIZA EL SIGUIENTE PROCEDIMIENTO:

LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO DE UNA ALTERNATIVA (j) SE OBTIENE MEDIANTE LA SOLUCION DE LA SIGUIENTE ECUACION:

$$\sum_{t=0}^N \frac{Bt - Ct}{(1+Pj)^t} = 0$$

DONDE:

Bt y Ct SON LOS BENEFICIOS Y COSTOS, RESPECTIVAMENTE EN EL TIEMPO "t".

Bt = BENEFICIOS TOTALES.

Ct = COSTOS TOTALES.

t = TIEMPO.

Pj = RENTABILIDAD.

$$Ct = at + btE$$

6

$$Ct = at + btE = ctE^2 + dtE^3$$

FORMULA:

$$\frac{Bt - Ct}{(1+Pj)^t} = 0 \quad Bt - Ct = \sqrt[t]{(1+Pj)} \quad (Bt - Ct)^t = 1 + Pj$$

FORMULA PARA OBTENER LA RENTABILIDAD DE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO:

$$(Bt - Ct)^t = 1 + Pj$$

BENEFICIOS NETOS:

PARA CALCULAR LOS BENEFICIOS NETOS TOTALES, DEBEN CONSIDERARSE DOS SITUACIONES, UNA, QUE LA ACCION DE ADIESTRAMIENTO QUE SE PRETENDE EVALUAR HAYA SIDO EL PRODUCTO DE UNA SELECCION ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS, POR LO QUE ENTONCES YA SE TIENE UN VALOR DEL COSTO DE OPORTUNIDAD, QUE REPRESENTA LA TASA DE INVERSION, O BIEN, QUE LA ACCION NO CUMPLA LA CONDICION ANTERIOR, POR LO QUE SE ASIGNA UN VALOR ARBITRARIO A LA TASA DE INVERSION.

UNA VEZ CONOCIDOS LOS BENEFICIOS NETOS TOTALES, SE ESTA EN CONDICIONES DE OBTENER UN RADIO ENTRE ESTOS Y EL VALOR PRESENTE DE LOS COSTOS TOTALES.

FORMULA PARA OBTENER EL BENEFICIO NETO TOTAL:

$$\sum_{t=0}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + p_k)^t} = B_{nt}.$$

DONDE:

B_{nt} = BENEFICIO NETO TOTAL

B_t = BENEFICIO TOTAL.

C_t = COSTO TOTAL

P = CAPITAL

t = TIEMPO

- ANALISIS DEL COSTO-EFICIENCIA:

ES EL ANALISIS QUE PRETENDE INVOLUCRAR LOS COSTOS EN QUE INCURRE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO Y EL GRADO DE ALCANCE DEL OBJETIVO-QUE PERSIGUE DICHA ACCION.

LA DIFERENCIA ENTRE COSTO-BENEFICIO Y COSTO-EFICIENCIA, ESTIBA PRINCIPALMENTE EN LAS CARACTERISTICAS DE LOS DATOS REFERENTES A LOS BENEFICIOS, Y A QUE EN EL ANALISIS DE COSTO-EFICIENCIA, LOS BENEFICIOS NO SE PUEDEN CUANTIFICAR. EN EL ASPECTO DE LOS COSTOS NO EXISTE DIFERENCIA ALGUNA, Y POR LO TANTO, SU CALCULO OBEDECE A LO EXPUESTO PARA EL CASO DE COSTO-BENEFICIO.

- COSTO EFICIENCIA COMO FACTOR DE DECISION:

PARA TOMAR UNA DECISION DE INVERSION, SE PUEDEN CONSIDERAR DOS POSIBILIDADES:

1º CUANDO NO EXISTEN MEDIDAS DE EFICIENCIA O NO ES POSIBLE OBTENERLAS POR ALGUN METODO, ENTONCES SE SUPONE UNA IGUAL PARA TODAS LAS ALTERNATIVAS, Y LA DECISION DEPENDE DE LOS COSTOS. DENTRO DE ESTA POSIBILIDAD, PUEDE EXISTIR UN PRESUPUESTO FIJO (PF), ENTONCES LA SELECCION SERA ENTRE LAS ALTERNATIVAS CUYOS COSTOS SEAN MENORES O IGUALES AL PF, ESCOGIENDO LA QUE TENGA EL MENOR COSTO. SI NO EXISTE ALGUNA ALTERNATIVA CUYO COSTO CUMPLA CON EL REQUISITO ANTERIOR NO ES POSIBLE EN ESE MOMENTO LLEVAR A CABO LA ACCION. EN EL CASO DE QUE NO EXISTA PRESUPUESTO FIJO, SE ELIGE LA ALTERNATIVA QUE TENGA EL MENOR COSTO.

2º CUANDO SE TIENEN MEDIDAS DE EFICIENCIA, EN LA DECISION DE INVERSION SE DEBERAN TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

SUPONGAMOS QUE C_j Y C_k SON EL MENOR Y EL MAYOR COSTO, RESPECTIVAMENTE, DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS, ENTONCES:

SI $P_f > C_k$ ENTONCES SE ESCOGE LA ALTERNATIVA QUE TENGA MAYOR EFICIENCIA.

SI $C_j > P_f < C_k$ ENTONCES SE ESCOGE LA ALTERNATIVA QUE TENGA MAYOR EFICIENCIA ENTRE LAS QUE TENGAN UN COSTO MENOR O IGUAL A P_f .

SI $P_f = C_j$ ENTONCES SE TIENE QUE:

-SI LA EFICIENCIA DE LA ALTERNATIVA(j)- ES ACEPTABLE A CRITERIO DEL ENCARGADO DE TOMAR DECISIONES, SE ESCOGE ESTA.

-SI LA EFICIENCIA NO ES ACEPTABLE, NO ES POSIBLE EN ESE MOMENTO LLEVAR A CABO LA ACCION, A MENOS QUE SE CONOCIERA LA FORMA EN QUE VARIARIA LA EFICIENCIA SI SE MINIMIZAN LOS COSTOS. EN ESTE CASO LA SELECCION SERIA ENTRE LAS ALTERNATIVAS CUYOS COSTOS MINIMIZADOS FUERAN MENORES O IGUALES A P_f , ESCOGIENDO LA QUE TENGA EL MENOR COSTO Y LA EFICIENCIA MAS ACEPTABLE.

SI $P_f < C_j$ ENTONCES NO ES POSIBLE EN ESE MOMENTO LLEVAR A CABO LA ACCION, A MENOS QUE SE CONOCIERA LA FORMA EN QUE VARIARIA LA EFICIENCIA SI SE MINIMIZAN LOS COSTOS. EN CUYO CASO LA SELECCION SE HARIA, SIGUIENDO EL MISMO CRITERIO CITADO EN EL PARRAFO ANTERIOR.

AL HABLAR DE MINIMIZAR EL COSTO TOTAL, SE IMPLICA LA ALTERACION DEL VALOR DE "E", Y POR CONSECUENCIA EL LOGRO DEL OBJETIVO - PLANTEADO.

EN EL CASO DE QUE NO EXISTA PRESUPUESTO FIJO, SE ESCOGERA AQUELLA ALTERNATIVA CUYA EFICIENCIA SEA MAYOR, DADO QUE LOS COSTOS NO REPRESENTAN LIMITACION ALGUNA, --- SIEMPRE Y CUANDO ESTEN DENTRO DE LO CONSIDERABLEMENTE ACEPTABLE.

-COSTO-EFICIENCIA COMO FACTOR DE EVALUACION:

SE PUEDE EVALUAR EL ADIESTRAMIENTO, SIEMPRE QUE SE PUEDA ASIGNAR UNA MEDIDA DE EFICIENCIA, ESTO ES, UNA MEDIDA DEL GRADO DE ALCANCE DEL OBJETIVO PLANTEADO AL INICIO DE LA ACCION.

-EVALUACION INMEDIATA; LA MEDIDA DE EFICIENCIA SE ESTABLECERA DE ACUERDO A LOS RESULTADOS, QUE EL PARTICIPANTE HAYA MOSTRADO DURANTE Y AL TERMINO DEL CURSO AL QUE FUE SOMETIDO.

-EVALUACION MEDIATA; LA EFICIENCIA SE ESTABLECERA EN FUNCION DE LOS RESULTADOS QUE MUESTRE EL PARTICIPANTE UNA VEZ QUE HA VUELTO A SU PUESTO DE TRABAJO.

EN ESTE CASO SERA NECESARIO TENER INFORMACION SOBRE LOS CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PARTICIPANTE, ANTES Y DESPUES DE LA ACCION DE ADIESTRAMIENTO.

EL CRITERIO DE EVALUACION, PARA AMBOS CASOS SERA EL SIGUIENTE:

DE ACUERDO A CADA SITUACION ESPECIFICA DE ADIESTRAMIENTO, SE DEBE ESTABLECER UNA MEDIDA MINIMA DE EFICIENCIA (E_2), LA CUAL SE COMPARARA CON LA EFICIENCIA REAL DE LA ACCION (E_1), ENTONCES:

SI $E_1 > E_2$ EL COSTO INCURRIDO ES JUSTIFICABLE, Y

SI $E_1 < E_2$ NO SE JUSTIFICA EL COSTO.

DONDE:

(E_1) = EFICIENCIA REAL DE LA ACCION.

(E_2) = MEDIDA MINIMA DE EFICIENCIA.

(ESTA MEDIDA MINIMA DE EFICIENCIA ES POSIBLE ESTABLECERLA EN BASE A OBSERVACIONES QUE SE HAYAN LOGRADO CON LA "EXPERIENCIA ESTADISTICA").

5.- PROBLEMATICA DE LAS RELACIONES COSTO-BENEFICIO Y COSTO-EFICIENCIA DEL ADIESTRAMIENTO:

EL PLANTEAMIENTO TEORICO EXPUESTO HA PRESENTADO DIVERSAS SITUACIONES QUE PUEDEN DARSE EN ADIESTRAMIENTO O CAPACITACION, EN NINGUN MOMENTO DEJA DE SER UN METODO DE INVESTIGACION SUJETO A TANTAS MODIFICACIONES COMO SUGIERAN SU APLICACION Y EXPERIENCIAS YA QUE SE INVOLUCRAN CIERTOS FACTORES TANTOS FINANCIEROS COMO ALGEBRAICOS, QUE PERMITEN HACER AFIRMACIONES SOBRE SITUACIONES PRACTICAS QUE SERAN TAN CIERTOS COMO SE DEMUESTRE EN SU APLICACION.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE SE VISUALIZARON ALGUNAS DE LAS DIFICULTADES QUE PRESENTARA SU UTILIZACION. TALES DIFICULTADES SE PRESENTAN A CONTINUACION, Y ES BASICAMENTE LO QUE SE HA DENOMINADO PROBLEMATICA DE LAS RELACIONES COSTO-BENEFICIO Y COSTO-EFICIENCIA DEL ADIESTRAMIENTO.

DEBIDO A LAS CARACTERISTICAS DE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO, DIFICILMENTE PUEDEN IDENTIFICARSE SUS COMPONENTES Y LOGRAR UNA ESTRICTA APLICACION DE METODOS DE CALCULO, Y ANALISIS, YA QUE CIERTOS ELEMENTOS CLAVES EN SU USO ESTAN ENCUBIERTOS, O NO CUANTIFICABLES

APARENTEMENTE LOS COSTOS NO REPRESENTAN UNA GRAN DIFICULTAD EN SU CALCULO, SIN ENBARGO, CON CIERTA FRECUENCIA EXISTEN FACTORES, CUYA VAGUEDAD, NO PERMITE SU CUANTIFICACION PRECISA.

NO OBSTANTE, DETERMINAR LOS COSTOS, ES UNA DIFICULTAD RELATIVAMENTE SUPERABLE, SI SE COMPARA CON LA QUE REPRESENTA LA IDENTIFICACION Y CUANTIFICACION DE LOS BENEFICIOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR, QUE UNA ACCION DE ADIESTRAMIENTO TRAE AMPLIOS BENEFICIOS DE CARACTER SOCIAL, QUE EN SU MAYORIA REPERCUTEN EN BENEFICIOS ECONOMICOS, ES DECIR, QUE PUEDEN TRADUCIRSE A TERMINOS

MONETARIOS.LA IDENTIFICACION DE ESTOS DEPENDERA DEL TIPO DE CONTROLES DE PRODUCCION QUE TENGA LA EMPRESA,COMO POR EJEMPLO:INDICES,O DE LA POSIBILIDAD QUE EXISTA PARA ESTABLECERLOS EN FUNCION DE DATOS REGISTRADOS.

5.6.-

R E N T A B I L I D A D .

(BIBLIOGRAFIA)

-RENTABILIDAD DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

SERVICIO NACIONAL A.R.M.O.

-MATEMATICAS FINANCIERAS.

FRANK AYRES, JR.

SERIE SCHAUM MC.GRAW HILL.

CAPITULO 6 . -

LEGISLACION SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

I N D I C E .

- 6.1.- ANTECEDENTES.
- 6.1.1.- REFERENCIAS INTERNACIONALES.
- 6.1.2.- REFERENCIAS NACIONALES.
- 6.2.- DECRETOS DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- 6.2.1.- OBJETIVO.
- 6.2.2.- OBLIGACIONES DE LOS PATRONES.
- 6.2.3.- OFICIALIDAD O RECONOCIMIENTO A LAS INSTITUCIONES QUE IMPARTAN LA CAPACITACION Y/O EL ADIESTRAMIENTO.
- 6.2.4.- FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS.
- 6.2.5.- HORARIO PARA LA IMPARTICION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- 6.2.6.- CAPACITACION PARA TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO.
- 6.2.7.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES A CAPACITARSE.
- 6.2.8.- ADICION DE CLAUSULAS (PARA PROPORCIONAR CAP. Y ADTO.), EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS.
- 6.2.9.- APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS.
- 6.2.10.- REVISION DE PROGRAMAS ELABORADOS DE COMUN ACUERDO.
- 6.2.11.- REQUISITOS PARA LA IMPARTICION DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
- 6.2.12.- REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PLANES Y PROGRAMAS.
- 6.2.13.- APROBACION Y/O MODIFICACION DE PROGRAMAS.
- 6.2.14.- INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES.
- 6.2.15.- CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.
- 6.2.16.- VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS.
- 6.2.17.- DERECHOS PARA REALIZAR ACCIONES.
- 6.2.18.- SANCIONES.
- 6.2.19.- CUADRO DE HIPOTESIS DE LA REBELDIA DE LOS TRABAJADORES HACIA LA CAPACITACION Y EL ADTO.

- 6.3.- COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (COMCA).
- 6.3.1.- ¿QUE ES UNA COMCA?
- 6.3.2.- ¿COMO SE INTEGRA LA COMCA?
- 6.3.3.- ¿CUANDO SE DEBE INTEGRAR LA COMCA?.
- 6.3.4.- ¿CUANTAS PERSONAS INTEGRAN LA COMCA?
- 6.3.5.- DESIGNACION DE REPRESENTANTES DE LA COMCA.
- 6.3.6.- ¿QUE SE HACE CUANDO NO HAY SINDICATO?
- 6.3.7.- REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DE LA COMCA, POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.
- 6.3.8.- REPRESENTANTES PATRONALES.
- 6.3.9.- REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DE UNA COMCA, POR PARTE DE LA EMPRESA.
- 6.3.10.- PARTICIPACION DE LA MUJER EN LAS COMCAS.
- 6.3.11.- DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS DE LAS COMCAS.
- 6.3.12.- DURACION DE UN REPRESENTANTE DE LA COMCA.
- 6.3.13.- ACTIVIDAD INMEDIATA DE LOS REPRESENTANTES DE LA COMCA.
- 6.3.14.- REMUNERACION A LOS REPRESENTANTES.
- 6.3.15.- NUMERO DE COMCAS DENTRO DE LA EMPRESA.
- 6.3.16.- PROCEDIMIENTO PARA FORMAR DOS O MAS COMCAS.
- 6.3.17.- REGISTRO DE LA COMCA
- 6.3.18.- PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE LA COMCA.
- 6.3.19.- CAMBIOS DE REPRESENTANTES.
- 6.3.20.- ACTAS E INFORMES.

6 . 4 . - M O D E L O S D E A C T A S :

6.4.1.- ACTA CONSTITUTIVA.

6.4.2.- ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

6.4.3.- ACTA DE DESIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES.

6 . 5 . - F U N C I O N A M I E N T O D E L A S C O M I S I O N E S M I X T A S D E C A P A C I T A C I O N Y A D T O .

6.5.1.- OBLIGACIONES.

6.5.2.- FUNCIONES.

6.5.3.- ACTIVIDAD PRIMERA DE LA COMCA.

6.5.4.- ASPECTOS A REVISARSE.

6.5.5.- MINUTAS O CONSECUTIVOS.

6.5.6.- ACTAS DE SESION.

6.5.7.- PRESENTACION DEL ACTA.

6.5.8.- RESPONSABILIDADES DE LA COMCA.

6.5.9.- ESTRATEGIAS DE LA COMCA.

6.5.10.- CONFIABILIDAD DE LAS COMCAS.

6.5.11.- FUNCIONES COTIDIANAS DE LAS COMCAS.

6.5.12.- RELACION COMCA-SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

6.5.13.- METODOLOGIA DE LA COMCA PARA MEJORAR EL SISTEMA.

6.5.14.- PROCEDIMIENTO PARA AUTENTICAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORA
LES.

6.5.15.- PASOS PARA EXAMINAR Y ACREDITAR LAS HABILIDADES LABORALES.

6.5.16.- DESIGNACION DE ENCARGADOS.

6.5.17.- RECOMENDACIONES PARA LAS COMCAS.

6.6.-DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA:

6.6.1.-AUTENTICAR Y REGISTRAR CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

6.6.2.-CERTIFICAR APRENDIZAJE Y AUTENTICAR CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

6.6.3.-SELECCIONAR TRABAJADORES PARA PROMOCIONES.

6.7.- BIBLIOGRAFIA.

6.1.-ANTECEDENTES:

LA MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO HA SIDO OBJETO DE NUMEROSAS CONFERENCIAS Y REUNIONES INTERNACIONALES DE ESPECIALISTAS DE LOS TEMAS LABORALES QUE HAN CONSTITUIDO FUENTES MOTIVADORAS DE LA LEGISLACION MEXICANA.

SE PUEDEN SEÑALAR ENTRE OTRAS:

6.1.1.-REFERENCIAS INTERNACIONALES:

- VII CONFERENCIA PANAMERICANA CELEBRADA EN MONTEVIDEO, URUGUAY EN 1933.
- CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.), CELEBRADA EN GINEBRA - SUIZA EL 6 DE JUNIO DE 1962.
- LA ORIENTACION PROFESIONAL Y LA FORMACION PROFESIONAL EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS (CONFERENCIA O.I.T.) CONVOCADA EN GINEBRA SUIZA, EL 4 DE JUNIO DE 1975.

6.1.2.-REFERENCIAS NACIONALES:

EL 21 DE NOVIEMBRE DE 1977, LA DIRECCION JURIDICA LABORAL DE DINAMICA-S.A. HACE ALGUNAS REFERENCIAS A ESTE ASUNTO A PROPOSITO DEL ANALISIS DE LA INICIATIVA PRESIDENCIAL DE REFORMA A LA CONSTITUCION GENERAL DE LA REPUBLICA, POR CONSIDERAR DE INTERES SUS COMENTARIOS SE TRANSCRIBEN A CONTINUACION:

"EL CENSO DE 1970, INDICA QUE DE LOS TRECE MILLONES DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DEL PAIS, UNICAMENTE EL 5% DE LA FUERZA DE TRABAJO EMPLEADA TIENE PREPARACION TECNICA, MEDIA Y PROFESIONAL.

DE ACUERDO CON EL ESTUDIO REALIZADO POR LA DIRECCION DEL EMPLEO Y FORMACION PROFESIONAL, DEPENDIENTE DE LA S.T. y P.S. LA CAPACITACION IMPARTIDA POR INSTITUCIONES PRIVADAS, ESTA ORIENTADA EN UN 72.1% A NIVELES DIRECTIVOS Y MANDOS-INTERMEDIOS; EN UN 26.6% A NIVELES TECNICOS, Y SOLAMENTE UN 1.3% DE LAS INSTITUCIONES SE ESPECIALIZAN EN CAPACITACION DE LOS NIVELES OPERATIVOS, NO OBSTANTE QUE ESTOS REPRESENTAN EL 70% DE LA OCUPACION EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION, ASI LA EMPRESA DEBE CON SUS PROPIOS RECURSOS, HACER FRENTE A LA CAPACITACION. LA EMPRESA GRANDE, DEBIDO A SU CAPACIDAD Y CONSCIENTE DE SUS NECESIDADES HACIENDO FRENTE A SUS

DEMANDAS, PERO LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA CUENTAN CON UNA POBRE PARTICIPACION EN LAS ACCIONES DE CAPACITACION.

CALCULOS EFECTUADOS POR LA PROPIA DIRECCION, REVELAN QUE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION INVIERTE \$212.00 PER CAPITA DE CAPACITACION, LO QUE PONE DE MANIFIESTO LO EXIGUO DE LA INVERSION EN ESTE RENGLON.

LA TASA MEDIA DE PARTICIPACION APENAS ALCANZA UN 12%, ESTO ES, DE CADA 100 TRABAJADORES, SOLO DOCE PARTICIPAN EN ACCIONES DE CAPACITACION CUYA CALIDAD E INTENSIDAD ES VARIABLE.

ACORDE CON LO ANTERIOR, EL PROBLEMA DE LA FORMACION PROFESIONAL PARA EL TRABAJO SE UBICA ENTRE AQUELLOS CUYA RESOLUCION ES PRIORITARIA. LUEGO, NO ES DE EXTRAÑAR LA PREOCUPACION DE DIVERSOS SECTORES EN EL ANALISIS Y EXAMEN DE LAS ALTERNATIVAS PARA SU RESOLUCION. DESTACAN ENTRE TALES ESFUERZOS:

-LA CREACION DE LA DIRECCION GENERAL DE FORMACION PROFESIONAL, EN EL SENADO DE LA S.T. y P.S.

EN NUESTRO PAIS SE HAN MANTENIDO DIVERSAS EXPERIENCIAS EN NUMEROSAS EMPRESAS:

-COMPANIA NESTLE S.A.

-GRUPO VISA.

-V.W. DE MEXICO S.A.

-GRUPO CyDSA.

-CONDUCTORES MONTERREY.

-PEMEX.

-C.F.E.

-INSTITUTO DE LA CAPACITACION DE LA INDUSTRIA AZUCARERA.

-AURRERA.

6.2.-DECRETOS DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO:

DIARIO OFICIAL DEL DIA 28 DE ABRIL DE 1978.

AL MARGEN UN SELLO CON EL ESCUDO NACIONAL QUE DICE:ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. -PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

JOSE LOPEZ PORTILLO, PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, A SUS HABITANTES SABED:QUE EL CONGRESO DE LA UNION SE HA SERVIDO DIRIGIRME EL SIGUIENTE DECRETO:

"EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS DECRETA":

REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

CAPITULO III-BIS.

ART. 153-A. -TODO TRABAJADOR TIENE EL DERECHO A QUE SU PATRON LE PROPORCIONE CAP. Y ADTO. EN SU TRABAJO,QUE LE PERMITA ELEVAR SU NIVEL DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD, CONFORME A LOS PLANES Y PROGRAMAS FORMULADOS, DE COMUN ACUERDO, POR EL PATRON Y EL SINDICATO O SUS TRABAJADORES Y APROBADOS POR LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISTON SOCIAL.

6.2.1. -OBJETIVO DE LA CAP. Y EL ADTO.:

ART. 153-F. -LA CAP. Y EL ADTO. DEBERAN TENER POR OBJETO:

- I. -ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD;ASI COMO PROPORCIONARLE INFORMACION SOBRE LA APLICACION DE NUEVA TECNOLOGIA EN ELLA.
- II. -PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACION.
- III. -PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO.
- IV. -INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD; Y
- V. -EN GENERAL, MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR.

6.2.2.-OBLIGACIONES DE LOS PATRONES:

(ART. 153-B, L.F.T.)

PARA DAR CUMPLIMIENTO A LA OBLIGACION QUE, CONFORME AL ARTICULO 153-A, LES CORRESPONDE A LOS PATRONES PODRAN CONVENIR CON LOS TRABAJADORES EN QUE - LA CAP. Y EL ADTO. SE PROPORCIONE A ESTOS DENTRO DE LA MISMA EMPRESA O - FUERA DE ELIA, POR CONDUCTO DE PERSONAL PROPIO, INSTRUCTORES ESPECIALMENTE CONTRATADOS, INSTITUCIONES, ESCUELAS U ORGANISMOS ESPECIALIZADOS, O BIEN ME DIANTE ADHESION A LOS SISTEMAS GENERALES QUE SE ESTABLEZCAN Y QUE SE REGISTREN EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, EN CASO DE TAL - ADHESION, QUEDARA A CARGO DE LOS PATRONES, CUBRIR LAS CUOTAS RESPECTIVAS.

6.2.3.-OFICIALIDAD O RECONOCIMIENTO A LAS INSTITUCIONES QUE IMPARTAN CAP. O --- ADTO. (ART. 153-C, L.F.T.).

LAS INSTITUCIONES O ESCUELAS QUE DESEEN IMPARTIR CAP. O ADTO. ASI COMO - SU PERSONAL DOCENTE, DEBERAN ESTAR AUTORIZADAS Y REGISTRADAS POR LA S.T.y P.S.

6.2.4.-FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS (ART.153-D, L.F.T.).

LOS CURSOS Y PROGRAMAS DE CAP. Y ADTO. DE LOS TRABAJADORES, PODRAN FORMU- LARSE RESPECTO A CADA ESTABLECIMIENTO, UNA EMPRESA, VARIAS DE ELLAS, O RES- PECTO A UNA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD DETERMINADA.

6.2.5.-HORARIO PARA LA IMPARTICION DE LA CAP. Y EL ADTO. (ART. 153-E, L.F.T.).

LA CAP. O ADTO. A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 153-A DEBERA IMPARTIRSE AL TRABAJADOR DURANTE LAS HORAS DE SU JORNADA DE TRABAJO; SALVO QUE ATEN- --- DIENDO A LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS, PATRON Y TRABAJADOR CONVENGAN QUE PODRA IMPARTIRSE DE OTRA MANERA ; ASI COMO EN EL CASO DE QUE EL TRABA- JADOR DESEE CAPACITARSE EN UNA ACTIVIDAD DISTINTA A LA DE LA OCUPACION QUE DESEMPEÑE, EN CUYO PUESTO, LA CAPACITACION SE REALIZARA FUERA DE LA JORNA- DA DE TRABAJO.

6.2.6.-CAPACITACION PARA TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO (ART. 153-G L.F.T.).

DURANTE EL TIEMPO EN QUE UN TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO QUE REQUIERA CAPACITACION INICIAL, PARA EL EMPLEO QUE VA A DESEMPEÑAR, ESTE ,PRESTARÁ SUS SERVICIOS CONFORME A LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, QUE RIJAN EN LA EMPRESA, O A LO QUE SE ESTIPULE RESPECTO A ELLA EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS.

6.2.7.-OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES A CAPACITARSE (ART. 153-H L.F.T.).

LOS TRABAJADORES A QUIENES SE IMPARTA CAP. O ADTO. ESTAN OBLIGADOS A:

- ASISTIR PUNTUALMENTE A LOS CURSOS, SESIONES DE GRUPO Y DEMAS ACTIVIDADES QUE FORMEN PARTE DEL PROCESO DE CAP. O ADTO.
- ATENDER LAS INDICACIONES DE LAS PERSONAS QUE IMPARTAN LA CAP. O EL ADTO., Y CUMPLIR CON LOS PROGRAMAS RESPECTIVOS, Y,
- PRESENTAR LOS EXAMENES DE EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y DE APTITUD QUE SEAN REQUERIDOS.

6.2.8.-ADICION DE CLAUSULAS PARA PROPORCIONAR CAP. Y ADTO., EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS (ART. 153-M, L.F.T.).

EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS DEBERAN INCLUIRSE CLAUSULAS RELATIVAS A LA OBLIGACION PATRONAL DE PROPORCIONAR CAP. Y ADTO., A LOS TRABAJADORES, CONFORME A LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS. ADEMÁS, PODRÁ CONSIGNARSE EN LOS PROPIOS CONTRATOS, EL PROCEDIMIENTO CONFORME AL CUAL EL PATRON CAPACITARA Y ADIESTRARA A QUIENES PRETENDAN INGRESAR A LABORAR EN LA EMPRESA, TOMANDO EN CUENTA, EN SU CASO, LA CLAUSULA DE ADMISION.

6.2.9.-APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS (ART. 153-N L.F.T.).

DENTRO DE LOS QUINCE DIAS SIGUIENTES A LA CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO, LOS PATRONES DEBERAN PRESENTAR ANTE LA S.T.yP.S., PARA SU APROBACION, LOS PLANES Y PROGRAMAS, DE CAP. Y ADTO. QUE SE HAYAN ACORDADO ESTABLECER, O EN SU CASO, LAS MODIFICACIONES QUE SE HAYAN CONVENIDO ACERCA DE PLANES Y PROGRAMAS YA IMPLANTADOS CON APROBACION DE LA AUTO-

RIDAD LABORAL.

6.2.10.-REVISIÓN DE PROGRAMAS,ELABORADOS DE COMUN ACUERDO. (ART. 153-O,I,L.F.T.).

LAS EMPRESAS EN LAS QUE NO RIJA CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEBERAN SOMETER A LA APROBACION DE LA S.T.y P.S.,DENTRO DE LOS PRIMEROS SESENTA --- DIAS DE LOS AÑOS IMPARES,LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAP. O AUTO. QUE DE -- COMUN ACUERDO CON LOS TRABAJADORES HAYAN DECIDIDO IMPLANTAR,IGUALMENTE DE BERAN INFORMAR RESPECTO A LA CONSTITUCION Y BASES GENERALES A QUE SE SUJE TARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAP. Y AUTO.

6.2.11.-REQUISITOS PARA LA IMPARTICION DE CAPACITACION Y/O AUTO.(ART. 153-P,L.F.T.)

EL REGISTRO DEL QUE TRATA EL ARTICULO 153-C,SE OTORGARA A LAS PERSONAS O - INSTITUCIONES QUE SATISFAGAN LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

-COMPROBAR QUE QUIENES CAPACITARAN O ADIESTRARAN A LOS TRABAJADORES ESTAN PREPARADOS PROFESIONALMENTE EN LA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN -- QUE IMPARTIRAN SUS CONOCIMIENTOS.

-ACREDITAR SATISFACTORIAMENTE,A JUICIO DE LA U.C.E.C.A.,TENER CONO- CIMIENTOS BASTANTES SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS TECNOLOGICOS,PROPIOS DE LA - RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD EN LA QUE PRETENDAN IMPARTIR DICHA CAP. O --- AUTO;Y,

-NO ESTAR LIGADA CON PERSONAS O INSTITUCIONES QUE PROPAGUEN ALGUN- CREDO RELIGIOSO,EN LOS TERMINOS DE LA PROHIBICION ESTABLECIDA POR LA FRAC- CION IV DEL ARTICULO 3º CONSTITUCIONAL.

EL REGISTRO CONCEDIDO EN LOS TERMINOS DE ESTE ARTICULO PODRA SER REVOCADO CUANDO SE CONTRAVENGAN LAS DISPOSICIONES DE ESTA LEY.

EN EL PROCEDIMIENTO DE REVOCACION EL AFECTADO PODRA OFRECER PRUEBAS Y ALEGAR LO QUE A SU PERJUCIO CONVENGA.

6.2.12.-REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PLANES Y PROGRAMAS (ART. 153-Q, L.F.T.).

LOS PLANES Y PROGRAMAS DE QUE TRATAN LOS ARTICULOS 153-N, y 153-O,DE LA - L.F.T.,DEBERAN CUMPLIR CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

-REFERIRSE A PERIODOS NO MAYORES DE CUATRO AÑOS;
-COMPRENDER TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES DE LA EMPRESA;
-PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAP. Y EL AUTO. AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA:

-SEÑALAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCION, A TRAVES DEL CUAL SE ESTABLECERA EL ORDEN EN QUE SERAN CAPACITADOS LOS TRABAJADORES DE UN MISMO PUESTO Y CATEGORIA:

-ESPECIFICAR EL NOMBRE Y NUMERO DE REGISTRO EN LA S.T. Y P.S. DE LAS ENTIDADES INSTRUCTORAS; Y.

-AQUELLOS OTROS QUE ESTABLEZCAN LOS CRITERIOS GENERALES DE LA U.C.E.C.A., QUE SE PUBLIQUEN EN EL "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION". DICHIOS PLANES Y PROGRAMAS DEBERAN SER APLICADOS DE INMEDIATO POR LAS EMPRESAS.

6.2.13.- APROBACION Y/O MODIFICACION DE PROGRAMAS (ART. 153-R, L.F.T.).

DENTRO DE LOS SESENTA DIAS HABILIS QUE SIGAN A LA PRESENTACION DE TALES PLANES Y PROGRAMAS, ANTE LA S.T. Y P.S., ESTA LOS APROBARA O DISPONDRA QUE SE LES HAGAN LAS MODIFICACIONES QUE ESTIME PERTINENTES; EN LA INTELIGENCIA DE QUE, AQUELLOS PLANES Y PROGRAMAS NO HAYAN SIDO OBJETADOS POR LA AUTORIDAD LABORAL, DENTRO DEL TERMINO CITADO, SE ENTENDERAN DEFINITIVAMENTE APROBADOS.

6.2.14.- INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES PATRONALES (ART. 153-S, L.F.T.).

CUANDO EL PATRON NO DE CUMPLIMIENTO A LA OBLIGACION DE PRESENTAR ANTE LA S.T. Y P.S. LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAP. Y AUTO, DENTRO DEL PLAZO QUE CORRESPONDA, EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 153-N, Y 153-O, O CUANDO PRESENTADOS DICHIOS PLANES Y PROGRAMAS, NO LOS LLEVE A LA PRACTICA, SERA SANCIONADO CONFORME A LO DISPUESTO EN LA FRACCIÓN IV DEL ART. 878 DE ESTA LEY, EN PERJUICIO DE QUE, EN CUALQUIERA DE LOS DOS CASOS, LA PROPIA SECRETARIA, ADOPTA LAS MEDIDAS PERTINENTES PARA QUE EL PATRON CUMPLA, CON LA OBLIGACION DE QUE SE TRATA.

6.2.15.-CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES:

-EXPEDICION:(ART. 153-T, L.F.T.).

LOS TRABAJADORES QUE HAYAN SIDO APROBADOS EN LOS EXAMENES DE CAP.O AUTO. EN LOS TERMINOS DE ESTE CAPITULO,TENDRAN DERECHO A QUE LA ENTIDAD INSTRUCTORA LES EXTIENDA LAS CONSTANCIAS RESPECTIVAS,MISMAS-QUE AUTENTICADAS POR LA COMISION MIXTA DE CAP. Y AUTO. DE LA EMPRESA,SE HARAN DEL CONOCIMIENTO DE LA U.C.E.C.A.,POR CONDUCTO DEL CORRESPONDIENTE COMITE NACIONAL, O A FALTA DE ESTE,A TRAVEZ DE LAS-AUTORIDADES DEL TRABAJO, A FIN DE QUE AQUELLA LAS REGISTRE Y LAS -TOME EN CUENTA AL FORMULAR EL PADRON DE TRABAJADORES CAPACITADOS--QUE CORRESPONDA,EN LOS TERMINOS DE LA FRACCION IV DEL ARTICULO ---539.

-ACREDITACION:(ART. 153-U,L.F.T.).

CUANDO IMPLANTADO UN PROGRAMA DE CAPACITACION,UN TRABAJADOR SE NIEGUE A RECIBIR ESTA, POR CONSIDERAR QUE TIENE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, Y DEL INMEDIATO SUPERIOR, DEBERA ACREDITAR DOCUMENTALMENTE DICHA CAPACIDAD O PRESENTAR Y APROBAR, ANTE LA ENTIDAD INSTRUCTORA, EL EXAMEN DE SUFICIENCIA QUE SENSIALE LA U.C.E.C.A.

EN ESTE ÚLTIMO CASO, SE EXTENDERA A DICHO TRABAJADOR LA CORRESPONDIENTE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

-UTILIDAD DE LA CONSTANCIA:(ART. 153-V,L.F.T.).

LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES, ES EL DOCUMENTO EXPEDIDO POR EL CAPACITADOR, CON EL CUAL EL TRABAJADOR ACREDITARA HABER LLEVADO Y APROBADO UN CURSO DE CAPACITACION.

LAS EMPRESAS ESTAN OBLIGADAS A ENVIAR A LA U.C.E.C.A. PARA SU REGISTRO Y CONTROL, LISTAS DE LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES--QUE SE HAYAN EXPEDIDO ASUS TRABAJADORES.

LAS CONSTANCIAS DE QUE SE TRATA, SURTIRAN PLENOS EFECTOS, PARA FINES DE ASCENSO, DENTRO DE LA EMPRESA EN QUE SE HAYA PROPORCIONADO CAP. - O AUTO.

SI EN UNA EMPRESA EXISTEN VARIAS ESPECIALIDADES O NIVELES EN RELACION CON EL PUESTO DE TRABAJO A QUE LA CONSTANCA SE REFIERA, EL TRABAJADOR MEDIANTE EXAMEN QUE PRACTIQUE LA COMCA RESPECTIVA, ACREDITARA PARA CUAL DE ELLAS ES APTO.

6.2.16. -VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS (ART. 153-W, L.F.T.).

LOS CERTIFICADOS, DIPLOMAS, TITULOS, O GRADOS, QUE EXPIDAN EL ESTADO, -- SUS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS O LOS PARTICULARES, CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS, A QUIENES HAYAN CONCLUIDO UN TIPO DE EDUCACION DE CARACTER TERMINAL, SERAN INSCRITOS EN LOS REGISTROS -- DE QUE TRATA EL ARTICULO 539, FRACC. IV, CUANDO EL PUESTO Y CATEGORIA-- CORRESPONDIENTES FIGUREN EN EL CATALOGO NACIONAL DE OCUPACIONES, O -- SEAN SIMILARES A LOS INCLUIDOS EN EL.

6.2.17. -DERECHOS PARA REALIZAR ACCIONES:

LOS TRABAJADORES Y PATRONES, TENDRAN DERECHO A EJERCITAR ANTE LAS JUN-- TAS DE CONCILIACION Y ARBITRAJE, LAS ACCIONES INDIVIDUALES Y COLECTI-- VAS QUE DERIVEN DE LA OBLIGACION DE CAP. O APTO. IMPUESTA EN ESTE -- CAPITULO DE LA LEY.

6.2.18.-SANCIONES (ART. 887,L.F.T.).

LAS SANCIONES CONFORME A LO DISPUESTO POR EL ART.887 DE LA L.F.T.,SERAN IMPUESTAS POR EL SECRETARIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL,TODA -- VEZ QUE SE HA RESERVADO A LAS AUTORIDADES FEDERALES DE MANERA EXCLUSIVA TODO LO RELATIVO A LA CAP. Y EL ADTO.,Y POR LO TANTO LA IMPOSICION- DE SANCIONES ESTA IGUALMENTE RESERVADA EN FORMA EXPRESA A LA COMPETEN- CIA FEDERAL.SE AGREGA QUE EL SECRETARIO DEL TRABAJO PODRA DELEGAR EL - EJERCICIO DE SU FACULTAD EN LOS FUNCIONARIOS SUBORDINADOS QUE ESTIME- CONVENIENTE,MEDIANTE ACUERDO QUE SE PUBLIQUE EN EL DIARIO OFICIAL.

LA SANCION QUE CONTEMPLA LA LEY PARA EL CASO DE LA VIOLACION DE NORMAS REFERENTES A LA CAP. Y EL ADTO.,ES LA QUE ESTABLECE LA FRACCION IV DEL ART.878 DE LA L.F.T.,QUE INDICA QUE SE IMPONDRÁ MULTA,CUANTIFICADA TO- MANDO COMO BASE DE CALCULO LA CUOTA DIARIA DE SALARIO MINIMO GENERAL - VIGENTE EN EL LUGAR Y TIEMPO EN QUE SE COMETA LA VIOLACION,SEGUN INDI- CA EL ART. 876 DE LA PROPIA L.F.T.,DE QUINCE A TRESCIENTAS VECES EL SA- LARIO MINIMO GENERAL,AL PATRON QUE NO CUMPLA CON LO DISPUESTO POR LA - FRACCION XV DEL ART. 152,SE AGREGA QUE LA MULTA SE DUPLICARA SI LA --- IRREGULARIDAD NO ES SUBSANADA,DENTRO DEL PLAZO QUE SE CONCEDA PARA --- ELLO.

6.2.19.-CUADRO DE HIPOTESIS DE LA REBELDIA DE LOS TRABAJADORES HACIA LA CAP. Y EL ADTO.

HIPOTESIS DE LA REBELDIA	SE PRESENTA CUANDO	POSIBLE SOLUCION
<p>1º REBELDIA DEL SINDICATO O DE LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES A FORMULAR PLANES- Y PROGRAMAS DE CAP. Y ADTO.</p>	<p>-LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES,ESTAN MUY DE TERIORADAS. -MALA ADMON. DE REC. HUM. -FALLAS EN LA COMUNICACION Y EN LA MOTIVACION.</p>	<p>"PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION Y RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS DE NATURALEZA ECONOMICA". (FRACCCION XX,APARTADO "A" DEL ART. 123,QUE SEÑALA:LAS DIFERENCIAS O LOS CONFLICTOS ENTRE EL CAPITAL Y EL TRABAJO SE SUJETARAN A LA DECISION DE UNA JUNTA DE CONCILIACION Y ARBITRAJE,FORMADA POR IGUAL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS OBREROS Y DE LOS PATRONES, Y UNO DEL GOBIERNO.</p>
<p>2º EL TRABAJADOR EN LO INDIVIDUAL SE REBELA A CAPACITARSE O ADIESTRARSE POR NO TENER NINGUN INTERES PERSONAL EN ELLO.</p>	<p>-LOS TRABAJADORES SON APATICOS A TODA SUPERACION PERSONAL DENTRO DEL TRABAJO,SOLO UTILIZAN EL EMPLEO CON EL EFECTO DE TENER MEDIOS DE SUBSISTENCIA.</p>	<p>"PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS INDIVIDUALES Y DE LOS COLECTIVOS DE NATURALEZA JURIDICA".(CAPITULO VII,TITULO 14)ART. 751 A 781 L.F.T.,LA INDICACION DE QUE EL TRABAJADOR SERA CAPACITADO O ADIESTRADO EN LOS TERMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS O QUE SE ESTABLEZCAN EN LA EMPRESA,CONFORME A LO DISPUESTO EN ESTA LEY".</p>

HIPOTESIS DE LA REBELDIA .	SE PRESENTA CUANDO	POSIBLE SOLUCION
<p>3ºEL TRABAJADOR QUE MANIFIESTA SU CONFORMIDAD CON LOS PLANES Y PROGRAMAS PERO EN LA REALIDAD NO CUMPLE CON ELLOS, EN DIVERSOS ASPECTOS.</p>	<p>-LLEGA TARDE. -NO ATIENDE. -NO CUMPLE CON LOS PROGRAMAS. -NO SE PRESENTA A LOS EXAMENES O SE NIEGA.</p>	<p>SANCION DISCIPLINARIA O RESICION, SEGUN LA IMPORTANCIA O GRAVEDAD DEL CASO CONFORME A LAS DISPOSICIONES JURIDICAS CONTENIDAS EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO ART.153 -II.</p>
<p>4ºEL TRABAJADOR QUE MANIFIESTA SU INCONFORMIDAD PARA SER CAPACITADO O ADIESTRADO ARGUMENTANDO QUE EL YA TIENE LOS CONOCIMIENTOS O LA PREPARACION QUE SE PRETENDE IMPARTIRLE.</p>	<p>-NO ASISTE A LOS EVENTOS -SABOTEA LAS SESIONES -NO ATIENDE. -SI ASISTE, LLEGA TARDE.</p>	<p>-SOLICITARLE QUE ACREDITE DOCUMENTALMENTE DICHA CAPACIDAD). Y/O -PRESENTAR Y APROBAR ANTE LA ENTIDAD INSTRUCTORA, EL EXAMEN DE SUFICIENCIA QUE SEÑALE LA U.C.E.C.A. EN ESTE CASO, SE EXTENDERA A DICHO TRABAJADOR LA CORRESPONDIENTE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.</p>
<p>5ºES AQUEL TRABAJADOR QUE ESTA REBELDE A CAPACITARSE O ADIESTRARSE EN DETERMINADOS TEMAS O AREAS INTEGRANTES DE SU TRABAJO O DEL PUESTO DE ASCENSO, PERO QUE PROPO-</p>	<p>-LLEVA CONFORMIDAD. -RESULTA DE LA D.N.A.C.</p>	<p>-DIALOGO. -MOTIVACION. -SANCIONES MARCADAS EN EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, -ACREDITACION DOCUMENTAL DE DICHA CAPACIDAD.</p>

HIPOTESIS DE LA REBELDIA	SE PRESENTA CUANDO	POSIBLE SOLUCION.
<p>NE INDIVIDUALMENTE LA CAP. Y EL ADTO. EN ASPECTOS DE SU TRABAJO Y DEL PUESTO DE ASCENSO, DISTINTOS DE LOS QUE SE CONTIENEN EN PLANES Y PROGRAMAS.</p>		<p>-PRESENTACION Y APROBACION ANTE LA U.C.E.C.A. DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA.</p>

6.3.-COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. (COMCA).

6.3.1.-¿QUE ES UNA COMCA?.

SON LOS ORGANISMOS QUE ESTABLECE LA L.F.T., EN SU ARTICULO 153-I, MISMO QUE VIGILARAN LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA, ASI COMO LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLANTEN PARA MEJORAR LA CAP. Y EL ADTO. DE LOS TRABAJADORES. DICHAS COMISIONES SUGERIRAN LAS MEDIDAS TENDIENTES A PERFECCIONAR TALLERES PROCEDIMIENTOS, CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS EMPRESAS.

6.3.2.-¿COMO SE INTEGRA LA COMCA?:

LAS COMCAS DEBERAN INTEGRARSE CON IGUAL NUMERO DE REPRESENTANTES PATRONALES Y DE LOS TRABAJADORES. EN EL MOMENTO EN QUE SE INTEGRE LA COMCA, DEBERA LEVANTARSE UN ACTA (VER 4.1 ACTA CONSTITUTIVA).

CUANDO LA EMPRESA CUENTE CON MAS DE 20 TRABAJADORES, POR CADA REPRESENTANTE PROPIETARIO SE DESIGNARA UN REPRESENTANTE SUPLENTE, TANTO DE LA PARTE PATRONAL, COMO DE LOS TRABAJADORES. LA COMCA, ELEGERA ENTRE LOS REPRESENTANTES PROPIETARIOS UN PRESIDENTE Y UN SECRETARIO DE ACTAS.

AMBOS SECTORES SE ROTARAN EN EL DESEMPEÑO DE ESTAS FUNCIONES. CORRESPONDERA EN CONSECUENCIA, (QUE SI UNA SESION ES PRESIDIDA POR UN REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES, LA SIGUIENTE LO SEA POR UN REPRESENTANTE DEL PATRON.

6.3.3.-¿CUANDO SE DEBE INTEGRAR LA COMCA?:

EN LOS CENTROS DE TRABAJO QUE YA ESTEN FUNCIONANDO DE INMEDIATO, Y EN AQUELLOS DE NUEVA CREACION, LO MAS PRONTO POSIBLE. LA S.T. y P.S., LAS AUTORIDADES DE LOS ESTADOS, LOS PATRONES Y LOS TRABAJADORES O SUS REPRESENTANTES, DEBERAN PROMOVER LA INTEGRACION DE LAS COMCAS.

6.3.4 ¿CUANTAS PERSONAS INTEGRAN LA COMCA?

- A) EN LAS EMPRESAS, QUE EL NUMERO DE TRABAJADORES SEAN MENOR A 20 EXISTIRA UN REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES Y UNO DEL PATRON.
- B) EN LAS QUE TENGAN DE 21 A 100 TRABAJADORES, 3 REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y 3 DEL PATRON.
- C) EN EMPRESAS CON MAS DE 100 TRABAJADORES, 5 REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y 5 DEL PATRON.

EL NUMERO DE INTEGRANTES DE LAS COMCAS, PUEDE AUMENTARSE, EN FUNCION DE LA DIVERSIDAD DE PUESTOS Y NIVELES DE TRABAJO, QUE EXISTAN EN LA EMPRESA, A LA VARIEDAD Y COMPLEJIDAD DE LOS PROCESOS TECNOLOGICOS QUE SE REALICEN EN ELLA, Y A LA NATURALEZA DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO EMPLEADOS.

6.3.5. DESIGNACION DE REPRESENTANTES DE LA COMCA:

LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES SERA DESIGNADOS POR EL SINDICATO TITULAR DEL CONTRATO COLECTIVO.

6.3.6 ¿QUE SE HACE CUANDO NO HAY SINDICATO?

CUANDO NO EXISTE SINDICATO, LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES, DE UNA EMPRESA, SERAN ELEGIDOS POR VOTACION, EN ASAMBLEA DE LOS MISMOS.

6.3.7 REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DE LA COMCA, POR PARTE DE LOS TRABAJADORES:

- SER TRABAJADOR DE LA EMPRESA
- SER MAYOR DE EDAD
- SABER LEER Y ESCRIBIR
- TENER BUENA CONDUCTA
- SER DESIGNADO POR EL SINDICATO TITULAR DEL CONTRATO COLECTIVO, A FALTA DE ESTE; POR LA ASAMBLEA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.
- OTROS QUE ACUERDEN LOS TRABAJADORES.

6.3.8 REPRESENTANTES PATRONALES:

EL PATRON DESIGNARA A DOS REPRESENTANTES DE PREFERENCIA DEBERAN SER TRABAJADORES DE CONFIANZA QUE DESEMPEÑEN SUS LABORES DENTRO DE LA PLANTA O UNIDAD DE PROCESOS.

- 6.3.9. - REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DE UNA COMCA, POR PARTE DE LA EMPRESA
- SER MAYOR DE EDAD.
 - SABER LEER Y ESCRIBIR
 - TENER BUENA CONDUCTA
 - POSEER CONOCIMIENTOS TECNICOS SOBRE LAS LABORES Y PROCESOS TECNOLOGICOS PROPIOS DE LA EMPRESA.
- 6.3.10 PARTICIPACION DE LA MUJER EN LAS COMCAS,
LA MUJER, POR LEY, TIENE LOS MISMOS DERECHOS Y OBLIGACIONES EN --
CUANTO A SU PARTICIPACION EN EL MEDIO LABORAL.
- 6.3.11 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA COMCA.
LOS MIEMBROS DE LAS COMCAS TIENEN LOS MISMOS DERECHOS Y OBLIGA--
CIONES, INDEPENDIEMENTE DE LA JERARQUIA QUE CADA UNO TENGA ---
DENTRO DE LA EMPRESA, NEGOCIACION O CORPORACION SINDICAL A LA QUE
PERTENEZCA.
- 6.3.12 DURACION DEL CARGO DE REPRESENTANTE DE LA COMCA:
EL DESEMPEÑO DE ESTA FUNCION NO TIENE DEFINIDO UN PERIODO DE DURACION,
PUES ESTE VARIARA EN FUNCION DE LA POLITICA INTERNA DE CADA
EMPRESA, DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN EL CONTRATO DE TRABAJO,
DE LA DURACION DEL PLAN DE CADA DEPARTAMENTO Y DE LA PERIODICIDAD DE
LA OBLIGACION DE PRESENTAR LOS PLANES Y PROGRAMAS. EL PERIODO RE--
COMENDABLE ES DE UN MINIMO DE DOS AÑOS Y UN MAXIMO DE CUATRO, YA
QUE ESTA DURACION, ESTA EN FUNCION DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS EN
LOS AÑOS IMPARES, Y DE LA DURACION MAXIMA QUE PUEDE TENER UN PLAN
DE CAP. Y APTO.
- 6.3.13 ACTIVIDAD INMEDIATA DE LOS REPRESENTANTES: SE REUNIRAN PARA LLEVAN--
TAR EL ACTA CONSTITUTIVA EN ESTA MISMA REUNION, LA COMCA DEFINIRA
LA MANERA DE DAR CUMPLIMIENTO A SUS FUNCIONES, ESTABLECIDAS EN EL
ART. 153-1 DE LA L. . F.T.

6.3.14 REMUNERACIÓN A LOS REPRESENTANTES

NO SE PROPORCIONARA NINGUNA REMUNERACION A LOS REPRESENTANTES; DESEMPEÑARÁN GRATUITAMENTE SUS ACTIVIDADES EN LA COMCA, DENTRO DE SUS HORAS DE TRABAJO, SUSTITUYENDO ESTAS ACTIVIDADES A SUS LABORES NORMALES ASIGNADAS, CUANDO EL PROGRAMA DE LA COMISION, ASI LO REQUIERA. -- LOS PATRONES TIENEN LA OBLIGACION DE DAR LAS FACILIDADES NECESARIAS A LOS REPRESENTANTES DE LAS DOS PARTES.

6.3.15 NUMERO DE COMCAS DE LA EMPRESA:

PARA ESTABLECER EL NUMERO DE COMCAS, QUE DEBERAN FORMARSE EN UNA MISMA EMPRESA ES CONVENIENTE QUE LOS TRABAJADORES Y LOS PATRONES TOMEN EN CUENTA:

- POLITICA INTERNA DE LA EMPRESA
- NUMERO DE TRABAJADORES
- LAS DIVISIONES, PLANTAS O UNIDADES DE QUE SE COMPONGA LA EMPRESA.
- NORMAS O PROCESOS DE TRABAJO,
- NUMERO DE TURNOS.
- EXISTENCIA DE UNO O MAS SINDICATOS.

6.3.16 PROCEDIMIENTO PARA FORMAR DOS O MAS COMCAS:

LA EMPRESA EMITIRA UNA CONVOCATORIA; EN EL CASO DE QUE EN LA EMPRESA EXISTA SINDICATO, ESTE ELIGIRA A SUS REPRESENTANTES; EN CASO CONTRARIO LO HARA LA ASAMBLEA DE TRABAJADORES; POR MEDIO DE UN DOCUMENTO -- QUE ACREDITE ESTA ELECCION, FIRMADO AL MENOS POR EL 51% DE LOS TRABAJADORES. POR OTRO LADO EL PATRON A SU VEZ SELECCIONARA A SUS REPRESENTANTES. CUANDO SE REQUIERA MAS DE UNA COMISION HABRA UNA CENTRAL Y LAS OTRAS FUNCIONARAN COMO AUXILIARES; ESTAS COMISIONES TRABAJARAN Y SESIONARAN EN FORMA INDEPENDIENTE, REPORTANDO A LA COMISION CENTRAL LA QUE CAÑALIZARA TODA LA INFORMACION A LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE.

6.3.17 REGISTROS DE LA COMCA:

LOS CENTROS DE TRABAJO UBICADOS EN EL DISTRITO FEDERAL, DEBEN REGISTRAR A SU COMCA EN LA UCHCA DE LA S.T.Y P.S.

LOS CENTROS DE TRABAJO UBICADOS EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS DEBEN REGISTRAR SU COMCA, EN LAS DELEGACIONES DEL TRABAJO CORRESPONDIENTES.

CON ESTE FIN PUEDEN ENTREGAR LA DOCUMENTACION RESPECTIVA A LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO LOCALES, LAS QUE PREVIA REVISION LA REMITIRAN A LA DELEGACION FEDERAL QUE CORRESPONDA.

6.3.18.- PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE LA COMCA.

SE DEBE ENVIAR LA FORMA UCECA-1, A LA DEPENDENCIA OFICIAL QUE CORRESPONDA AL REGISTRO, ANEXANDO:

- EL DOCUMENTO QUE ACREDITA LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DEL SINDICATO O, A FALTA DE ESTE, EL DOCUMENTO QUE ACREDITA SU ELECCION POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES.
- EL DOCUMENTO QUE ACREDITE LA DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DEL PATRON.
- EL ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAP. Y ADTO, INCLUYENDO SUS BASES, GENERALES DE FUNCIONAMIENTO.
- COPIA DEL CONTRATO COLECTIVO, EN SU CASO (VER 7.1 FORMA UCECA-1)

6.3.19.-CAMBIOS DE REPRESENTANTES:

CUANDO SE HAGAN CAMBIOS DE REPRESENTANTES, EL SINDICATO DE LA EMPRESA DESIGNARA A SUS NUEVOS REPRESENTANTES; CUANDO NO EXISTA SINDICATO, LA ASAMBLEA DE TRABAJADORES LO HARA. POR SU PARTE, EL PATRON TAMBIEN DESIGNARA A SUS NUEVOS REPRESENTANTES.

LE CORRESPONDE A LA COMCA, MANDAR UNA COPIA A UCECA, DEL DOCUMENTO DE DESIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES O DE LOS PATRONES O AMBOS, SEGUN SEA EL CASO.

6.3.20 ACTAS E INFORMES:

CUANDO LA COMCA., SE INTEGRA, SE LEVANTA EL ACTA CONSTITUTIVA CORRESPONDIENTE, QUE SE PRESENTARA A LA UCECA. ADEMÁS, POR LEY, SESTONARA UNA VEZ AL MES Y SE LEVANTARA UN ACTA DE LAS OBSERVACIONES Y PROPOSICIONES QUE SE HAYAN HECHO.

DE ACUERDO A LA ORGANIZACION INTERNA DE LAS COMISIONES ESTAS PODRAN
REALIZAR SESIONES EXTRAORDINARIAS, LEVANTANDO EL ACTA RELATIVA A LO
QUE SE HAYA TRATADO EN LA SESION.

6.4 MODELOS DE ACTAS

6.4.1 MODELO DE ACTA CONSTITUTIVA:

EN 1 ESTADO 2 SIENDO LAS 3 HRS. DEL
DIA 4 DE 5 DE 6 , SE REUNIERON EN EL
LOCAL DE LA EMPRESA 7 , SITIO EN 8
 , LOS MIEMBROS DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DESIGNADOS EL DIA 9
DEL CORRIENTE AÑO, PARA CELEBRAR SU REUNION CONSTITUTIVA.
CONCURRIERON COMO REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES
 10

Y COMO REPRESENTANTES DE LA EMPRESA 11

SE PROCEDIO A DESIGNAR PRESIDENTE, RECAYENDO LA ELECCION EN
 12 Y SECRETARIO DE ACTAS, DESIGNANDOSE A
 13 : SEGUIDAMENTE SE DIO LECTURA AL -
PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO DE LA COMISION, PRESENTADO -
POR 14
PUESTO A DISCUSION, SE APROBO EN LOS SIGUIENTES TERMINOS:
 15

DANDOSE POR TERMINADA LA REUNION, SIENDO LAS 16 HRS.
DEL DIA 17 DE LA FECHA, FIRMANDO PARA CONSTANCIA
TODOS LOS ASISTENTES.

18
PRESIDENTE

19
SECRETARIO DE ACTAS

20
ASISTENTES

6.4.1.- ACTA CONSTITUTIVA:

INFORMACION PARA LLENAR UN ACTA CONSTITUTIVA:

- 1.- NOMBRE DE LA CIUDAD,
- 2.- ENTIDAD FEDERATIVA A LA QUE PERTENECE
- 3.- HORA EN QUE SE INICIA LA REUNION PARA LLENAR EL ACTA.
- 4.- DIA EN QUE SE REALIZA
- 5.- MES
- 6.- AÑO
- 7.- NOMBRE DE LA EMPRESA
- 8.- DIRECCION COMPLETA.
- 9.- FECHA EN QUE FUERON DESIGNADOS LOS INTEGRANTES DE LA COMISION
- 10.- NOMBRE DE TODOS LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.
- 11.- NOMBRE DE TODOS LOS REPRESENTANTES DE LA EMPRESA.
- 12.- NOMBRE Y REPRESENTACION DE QUIEN FUE DESIGNADO PRESIDENTE.
- 13.- NOMBRE Y REPRESENTACION DE QUIEN FUE DESIGNADO SECRETARIO DE ACTAS.
- 14.- NOMBRE DE QUIEN DIO LECTURA AL PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO
- 15.- TERMINOS EN QUE FUE APROBADO DICHO REGLAMENTO INTERNO
- 16.- HORA EN QUE TERMINO LA SESION.
- 17.- DIA
- 18.- FIRMA DEL PRESIDENTE.
- 19.- FIRMA DEL SECRETARIO DE ACTAS.
- 20.- FIRMAS DEL RESTO DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISION

NOTA: CONVIENE ACLARAR QUE EL FORMATO PUEDE VARIAR, MAS NO EL TIPO Y LA CANTIDAD DE DATOS.

6.4.2. MODELO DE ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

EN LA CIUDAD DE 1 ESTADO DE 2 SIENDO LAS 3 HRS.
DEL DIA 4 DEL MES DE 5 DE 19 6, REUNIDOS EN ASAMBLEA
GENERAL, LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA 7,
CON DOMICILIO EN 8 CONFORME AL PADRON ELECTORAL,
QUE, COMO PARTE INTEGRANTE DEL PRESENTE, SE ACOMPARA, HABIENDO
SIDO CONVOCADA ESTA ASAMBLEA A EFECTOS DE ELEGIR LOS REPRESENTAN
TES DE LOS TRABAJADORES EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y -
ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA, SE PROCEDE A DESIGNAR PRESIDENTE Y
SECRETARIO DE ACTAS DE LA ASAMBLEA, RECAYENDO LA DESIGNACION EN:

9

10

SE PONE EN CONOCIMIENTO DE LA ASAMBLEA QUE SON CANDIDATOS PARA EL
CARGO DE REPRESENTANTES:

11

QUE, CONFORME A LO ACORDADO ENTRE LOS TRABAJADORES Y EL PATRON, SE
HA ESTABLECIDO EN 12
REPRESENTANTES POR CADA SECTOR, EL NUMERO DE MIEMBROS DE LA COMI-
SION MIXTA, CON IGUAL NUMERO DE SUPLENTES; LA DURACION EN EL CAR-
GO DE LOS REPRESENTANTES TITULARES Y SUPLENTES SERA DE 13
CONTADOS A PARTIR DE LA PRIMERA SESION DE LA COMISION; LOS REQUI-
SITOS MINIMOS QUE DEBERAN CUMPLIR LOS REPRESENTANT_S DE LOS TRABA-
JADORES SON:

- A) SER TRABAJADORES DE LA EMPRESA
- B) SER MAYORES DE EDAD
- C) SABER LEER Y ESCRIBIR
- D) TENER BUENA CONDUCTA
- E) SER ELECTOS POR LA ASAMBLEA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA,
PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

EN ESTE ACTO SE PROCEDE A VERIFICAR QUE LOS CANDIDATOS CUMPLAN TA-
LES REQUISITOS, Y DE LA VERIFICACION RESULTA QUE 14
SIGUIENTEMENTE, SE PROCEDE A VOTACION, EFECTUANDO EL COMPUTO DE VO-
TOS, ARROJA EL SIGUIENTE RESULTADO.

C= 15 (NÚMERO DE VOTOS)

C= _____
(INDICAR LISTADO COMPLETO DE CANDIDATOS).

CONFORME A LOS RESULTADOS DEL ESCRITORIO, SON ELECTOS REPRESENTANTES TITULARES ANTE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO LOS C.C.

16

Y COMO REPRESENTANTES SUPLENTE LOS C.C.

17

PRESENTES EN EL ACTO, TODOS LOS REPRESENTANTES DESIGNADOS MANIFIESTAN QUE -
ACEPTAN EL CARGO PARA EL CUAL HAN SIDO ELECTOS, CON LO CUAL SE DIO POR TER-
MINADO EL ACTO, LEVANTANDOSE LA PRESENTE ACTA, QUE PREVIA LECTURA Y RATIFI-
CACION, FIRMAN LOS REPRESENTANTES ELECTOS, EL PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA Y EL
SECRETARIO DE ACTAS.

18

18

DEBAJO DE LAS FIRMAS, SE CONSIGNARA EL PADRON DE ELECTORES, QUE CONTENDRA:
NOMBRE Y R.F.C. DE CADA UNO DE LOS VOTANTES.

6. 4.2. ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.
6. 4.2.1. INFORMACION PARA LLENAR UN ACTA DE ELECCION DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.
- 1.- NOMBRE DE LA CIUDAD
 - 2.- ENTIDAD FEDERATIVA A LA QUE PERTENECE.
 - 3.- HORA EN QUE SE INICIA LA REUNION PARA LLENAR EL ACTA.
 - 4.- DIA EN QUE SE REALIZA.
 - 5.- MES
 - 6.- AÑO
 - 7.- NOMBRE DE LA EMPRESA.
 - 8.- DIRECCION COMPLETA
 - 9.- NOMBRE DE LA PERSONA QUE FUE DESIGNADA PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA
 - 10.- NOMBRE DE LA PERSONA QUE FUE DESIGNADA SECRETARIO DE ACTAS DE LA ASAMBLEA.
 - 11.- NOMBRES DE LOS CANDIDATOS PARA EL CARGO DE REPRESENTANTES.
 - 12.- NUMERO DE REPRESENTANTES PROPIETARIOS POR CADA SECTOR.
 - 13.- NUMERO DE REPRESENTANTES SUPLENTE, QUE DEBERA SER IGUAL AL DE --
LOS PROPIETARIOS.
 - 14.- COMPROBAR QUE SE CUMPLAN LOS SIGUIENTES REQUISITOS: (Y CONSIG--
NARLO EN EL ACTA).
 - A) SER TRABAJADOR DE LA EMPRESA.
 - B) SER MAYOR DE EDAD.
 - C) SABER LEER Y ESCRIBIR
 - D) TNER BUENA CONDUCTA
 - E) SER ELECTOR POR LA ASAMBLEA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.
 - 15.- RESULTADO DE LA VOTACION (NOMBRE DE TODOS LOS CANDIDATOS CON EL
NUMERO DE VOTOS, QUE OBTUVO CADA UNO.
 - 16.- NOMBRES DE LAS PERSONAS QUE RESULTEN ELECTAS.
 - 17.- NOMBRES DE LOS SUPLENTE.
 - 18.- FIRMAS DE LOS REPRESENTANTES ELECTOS, DEL PRESIDENTE DE LA ASAM--
BLEA Y DEL SECRETARIO DE ACTAS.

6.4.3.-MODELO DEL ACTA DE DESIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES.

EN LA CIUDAD DE 1, ESTADO DE 2, SIENDO LAS 3
HRS. DEL DIA 4 DEL MES DE 5 DE 19 6, EL C. 7
EN SU CARACTER DE 8 DE LA EMPRESA DENOMINADA 9
CON DOMICILIO EN 10, COLONIA 11, Z. P. 12, EN LA CIU-
DAD DE 13, MANIFIESTA QUE DESIGNA COMO REPRESENTANTES PATRONA--
LES ANTE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, EN CARACTER
DE REPRESENTANTES PROPIETARIOS A LOS C.C. 14
14
Y EN CARACTER DE SUPLENTE, A LOS C.C. 15
15

EXPRESA ASIMISMO QUE LOS DESIGNADOS CUMPLEN SATISFACTORIAMENTE LOS RE--
QUISITOS (QUE DEBEN REUNIR LOS REPRESENTANTES PATRONALES, A SABER: A) SER--
MAYORES DE EDAD, B) SABER LEER Y ESCRIBIR, Y C) POSEER CONOCIMIENTOS TEC--
NICOS SOBRE LAS LABORES Y PROCESOS TECNOLOGICOS PROPIOS DE LA EMPRESA. -
CONTINUA DICHIENDO QUE EL PERIODO DE DURACION EN EL CARGO COMO MIEMBRO -
DE LA COMISION SE HA FIJADO EN EL TERMINO DE 16 AÑOS, POR ACUERDO
CON LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, PLAZO QUE CONTARA A PARTIR DE LA ---
CONSTITUCION DE LA COMISION.

PRESENTES EN ESTE ACTO TODOS LOS REPRESENTANTES, PROPIETARIOS Y SUPLEN--
TES, MANIFIESTAN QUE PROTESTAN EL CARGO PARA EL CUAL HAN SIDO DESIGNADOS
CON LO QUE SE DIO POR TERMINADO EL ACTO, LEVANTANDOSE LA PRESENTE ACTA, -
FIRMANDO AL CALCE LOS QUE EN ELLA INTERVINERON, PARA SU CONSTANCIA.

17

17

17

6.4.4. INFORMACION PARA LLENAR UN ACTA DE DESIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES.

- 1 .-NOMBRE DE LA CIUDAD.
- 2 .-ENTIDAD FEDERATIVA A LA QUE PERTENECE.
- 3 .-HORA EN QUE SE INICIA LA REUNION PARA LLENAR EL ACTA.
- 4 .-DIA.
- 5 .-MES.
- 6 .-AÑO.
- 7 .-NOMBRE DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE LEGAL.
- 8 .-CARACTER DE SU COMPARECENCIA (ACLARACION ACERCA DE SI ES DUEÑO DE LA EMPRESA O REPRESENTANTE LEGAL DEL DUEÑO).
- 9 .-NOMBRE DE LA EMPRESA.
- 10.-DIRECCION DE LA EMPRESA.
- 11 .-COLONIA.
- 12.-ZONA POSTAL Y/O CODIGO POSTAL.
- 13.-CIUDAD.
- 14.-NOMBRES DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES(PROPIETARIOS).
- 15.-NOMBRES DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES(SUPLENTES).
- 16.-LA DURACION EN EL CARGO COMO MIEMBROS DE LA COMISION,FIJADO POR ACUERDO CON LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA,PLAZO QUE CONTARA A PARTIR DE LA PRIMERA SESION DE LA COMISION.
- 17.-FIRMAS DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE LEGAL,DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES PROPIETARIOS Y SUPLENTES.

6.5.-FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
(COMCAS).

6.5.1.-OBLIGACIONES:

LAS COMCAS, DEBEN SESIONAR, POR LO MENOS, UNA VEZ AL MES PARA CUMPLIR CON LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 153-I DE LA L.F.T.

6.5.2.-FUNCIONES:

DE ACUERDO CON LAS MODIFICACIONES PUBLICADAS EN EL DIARIO OFICIAL DEL 5 DE OCTUBRE DE 1979, LAS FUNCIONES DE LAS COMCAS SON LAS SIGUIENTES:

A) VIGILAR LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA Y PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLANTEN PARA MEJORAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

B) SUGERIR MEDIDAS TENDIENTES A PERFECCIONAR ESE SISTEMA Y TALES PROCEDIMIENTOS, CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA;

C) AUTENTICAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES QUE LOS CAPACITADOS EXPIDAN A LOS TRABAJADORES;

D) PRACTICAR A LOS TRABAJADORES LOS EXAMENES DE QUE TRATA EL ART. 153-V DE LA L.F.T.

E) DESIGNAR A LOS COMISIONADOS ENCARGADOS DE FIRMAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES DE LOS TRABAJADORES.

6.5.3.-ACTIVIDAD PRIMERA DE LA COMCA:

AL INTEGRARSE LA COMCA, SE DEBERA FIJAR EL PROGRAMA-CALENDARIO ANUAL DE SESIONES MENSUALES QUE INDICA LA LEY, ESTANDO LOS INTEGRANTES DE LAS COMISIONES COMPROMETIDOS A ASISTIR REGULARMENTE A DICHAS SESIONES, EXCEPTO POR CAUSAS DE FUERZA MAYOR.

6.5.4.-ASPECTOS A REVISARSE:

TODOS AQUELLOS QUE RESULTEN DE LAS OBSERVACIONES QUE HAGA LA COMISION EN RELACION AL SISTEMA DE CAP. Y AMO., TALES COMO: LAS SUGERENCIAS Y MEJORAS, QUE

SE HAGAN A DICHO SISTEMA, LO RELATIVO A LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES, Y A LA PRACTICA DE EXAMENES A LOS TRABAJADORES PARA CERTIFICAR LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS CON LOS PROGRAMAS DE CAP. Y ADTO.

6.5.5.-MINUTAS O CONSECUTIVOS:

CUANDO SE REALICEN MENSUALMENTE LAS SESIONES DE LAS COMCAS, EL SECRETARIO DE ACTAS, SERA EL ENCARGADO DE HACER LAS ANOTACIONES, PERO LAS DECISIONES DEBERAN TOMARSE EN FORMA CONJUNTA Y NO INDIVIDUAL.

6.5.6.-ACTAS DE SESION:

EL ACTA DEBE LEVANTARSE INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA SESION, DURANTE UNA JUNTA EN LA QUE PARTICIPEN TODOS LOS MIEMBROS, EN LA ORDEN DEL DIA DE LA SIGUIENTE SESION, EL PRIMER PUNTO ESTARA DESTINADO A LA APROBACION DE DICHA ACTA. EN ESTA MISMA JUNTA DEBE HACERSE UNA SELECCION DE LAS OBSERVACIONES ANOTADAS, DANDO PRIORIDAD A LAS QUE SE CONSIDEREN DE MAYOR IMPORTANCIA. -- ADEMÁS, DEBERAN ANOTARSE LAS SUGERENCIAS O MODIFICACIONES QUE SE PROPOGAN, ASI COMO EL TRATAMIENTO QUE SE HA DADO A LAS PROPOSICIONES CONTENIDAS EN LAS ACTAS ANTERIORES, HASTA OBTENER SU CUMPLIMIENTO.

6.5.7.- PRESENTACION DEL ACTA: (ENTREGA DE COPIAS DEL ACTA) .

A) AL PATRON, SUBRAYANDO LAS PETICIONES. AL ENTREGAR EL ACTA SE DEBERA PLATICAR CON EL PARA CONVENCERLO, DE LA UTILIDAD DE LAS PETICIONES CONTENIDAS EN ELLA.

B) A CADA SUPERVISOR O JEFE DEL AREA O DE GRUPO, SUBRAYANDO LO QUE SE REFIERE AL AREA O GRUPO BAJO SU MANDO Y DIALOGANDO CON EL PARA CONVENCERLO Y LOGRAR ASI SU COLABORACION.

C) AL SINDICATO TITULAR DEL CONTRATO COLECTIVO, O CUANDO ESTE NO EXISTA, A LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

6.5.8.- RESPONSABILIDADES DE LA COMCA:

LA FUNCION QUE LA LEY HA ASIGNADO A LAS COMCAS, ES LA DE PROPONER, VIGILAR, Y SUGERIR, NO LA DE DICTAR NI ORDENAS; POR ESTO, SE PUEDE DECIR QUE LAS COMCAS, TIENENE UN CARACTER PROMOTOR O ASESOR, PENO NO EJECUTAR

6.5.9.- ESTRATEGIOS DE LA COMCA:

LAS PROPUESTAS DEBER SER ARGUMENTADAS EN TERMINOS ECONOMICOS Y DE MANERA OBJETIVA, SIEMPRE RESULTA MAS RECOMENDABLE LOGRAR UN ACUERDO ENTRE LA COMISION Y EL PATRON MEDIANTE EL CONVENCIMIENTO, SIN EMBARGO, SI SE LLEGAN A VIOLAR LOS DERECHOS DE LA COMCA, ESTE PUEDE BUSCAR EL APOYO - TANTO DEL SINDICATO COMO DE LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO PARA LLEVAR A CABO SUS PROPOSICIONES.

EN EL CASO DE INCONFORMIDAD ENTRE LOS REPRESENTANTES SE DEBE MANDAR UN INFORME AUNQUE ESTE FIRMADO SOLO POR UNA DE LAS PARTES.

6.5.10- CONFIABILIDAD DE LAS COMCAS:

DEBEN DE ASEGURARSE QUE VAN A SER BUENAS SUS PROPUESTAS, APOYANDOSE EN ASESORAMIENTO TECNICO, QUE PUEDEN OBTENER CON:

- A) TECNICOS O ESPECIALISTAS EN LA MATERIA, QUE LABOREN EN EL MISMO CENTRO DE TRABAJO.
- B) PERSONAS ESPECIALIZADAS EN CAP. Y ADTO., AJENAS A LA EMPRESA.
- C) TECNICOS DE LA UCECA
- D) EN LA S.T.Y P. S.

6.5.11- FUNCIONES COTIDIANAS DE LAS COMCAS:

- A) VIGILAR LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA Y PROCEDIMIENTOS - QUE SE IMPLANTEN PARA MEJORAR LA CAP. Y ADTO. DE LOS TRABAJADORES.
- B) SUGERIR MEDIDAS TENDIENTES A PERFECCIONAR ESE SISTEMA Y TALES PROCEDIMIENTOS, CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA. APROBAR O SUGERIR MODIFICACIONES.- SEGUN EL CASO A LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAP Y ADTO DE LA EMPRESA.

D) AUTENTIFICAR LAS CONSTANCIAS DE MABILIDADES ALBORALES QUE SEAN EXPE-
DIDAS A LOS TRABAJADORES.

E) PRACTICAR A LOS TRABAJADORES LOS EXAMENES DE QUE TRATA EL ART. 153-V
DE LA L.F.T.

F) DESIGNAR A LOS COMISIONADOS ENCARGADOS DE FIRMAR LAS CONTANCIAS DE -
HABILIDADES LABORALES DE LOS TRABAJADORES.

6.5.12.- RELACION COMCA- SISTEMA DE CAP. Y ADTO.

PARA VIGILIAR LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA DE CAP. Y ADTO.
ES NECESARIO QUE LAS COMCAS:

- PIDAN INFORMACION A LA EMPRESA SOBRE EL SISTEMA
- SOLICITEN LA INFORMACION RELATIVA A LOS RECURSOS QUE SE PIESEN UTILI-
ZAR EN LAS ACTIVIDADES QUE SE INCLUYAN EN CADA UNO DE LOS SUBSISTE--
MAS.
- COMPRUEBEN QUE EXISTAN LOS RECURSOS PREVISTOS PARA LLEVAR A CABO LA
CAP. Y EL ADTO.

6.5.13.- METODOLOGIA DE LA COMCA PARA MEJORAR EL SISTEMA:

- A) SOLICITAR INFORMACION A LA EMPRESA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUA
CION DEL SISTEMA DE CAP. ADTO.
- B) CONOCER LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CAP. Y ADTO.
- C) DETECTAR LAS DISCREPANCIAS EN RELACION A LO QUE SE HABIA PREVISTO.
- D) LOCALIZAR LAS POSIBLES CAUSAS DE LAS DISCREPANCIAS QUE FUERON DETEC
TADAS Y REPORTARLAS.
- E) PROPONER LA INVESTIGACION DE LAS CAUSAS, PARA QUE SE CORRIJAN LAS -
DISCREPANCIAS EN FUTURAS ACCIONES DE CAP y ADTO.

PARA APROBAR O SUGERIR MODIFICACIONES SEGUN EL CASO A LOS PLANES Y PROGRAMAS DE
CAP. Y ADTO. DE LA EMPRESA ES IMPORTANTE QUE LAS COMISIONES:

- A) COMPRUEBEN QUE EL PLAN TENGA LOS ELEMENTOS PREVISTOS EN EL SITEMA.
- B) EVALUEN LOS ELEMENTOS DEL PLAN

C) COMPROBEN QUE EL PROGRAMA INCLUYA LOS ELEMENTOS PREVISTOS EN EL SISTEMA.

D) EVALUEN LOS ELEMENTOS DEL PROGRAMA.

6.5.14.- PROCEDIMIENTO PARA AUTENTIFICAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES:

A) COMPROBAR QUE LAS INSTITUCIONES O PERSONAS INSTRUCTORAS ESTE AUTORIZADAS PAR EXTENDER LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

B) VERIFIQUEN LA VALIDEZ DE LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

C) REGISTREN LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES AUTENTIFICADAS.

6.5.15.- PASOS PARA EXAMINAR Y ACREDITAR LAS HABILIDADES LABORALES:

PARA EXAMINAR Y ACREDITAR LAS HABILIDADES LABORALES EN LOS CASOS QUE MARCA EL ART. 153-V DE LA L.F.T., ES NECESARIO QUE LAS COMISIONES:

A) SOLICITEN Y VERIFIQUEN LOS INSTRUMENTOS PARA EXAMINAR LAS HABILIDADES DEL ASPIRANTE EN LA ESPECIALIDAD O NIVEL DE LA VACANTE.

B) APLIQUEN LOS INSTRUMENTOS PARA EXAMINAR LAS HABILIDADES DEL ASPIRANTE.

C) EVALUEN LOS RESULTADOS DEL EXAMEN

D) ASIGNEN AL TRABAJADOR A LA ESPECIALIDAD O NIVEL QUE LE CORRESPONDA, EN BASE A LA EVALUACION REALIZADA,

6.5.16 DESIGNACION DE ENCARGADOS:

PARA DESIGNAR A LOS COMISIONADOS ENCARGADOS DE FIRMAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES, ES CONVENIENTE QUE LAS COMISIONES; ELIJAN, ENTRE LOS INTEGRANTES DE LAS PROPIAS COMISIONES, A LAS PERSONAS QUE CONSIDEREN ADECUADAS PARA EFECTUAR ESTAS ACCIONES.

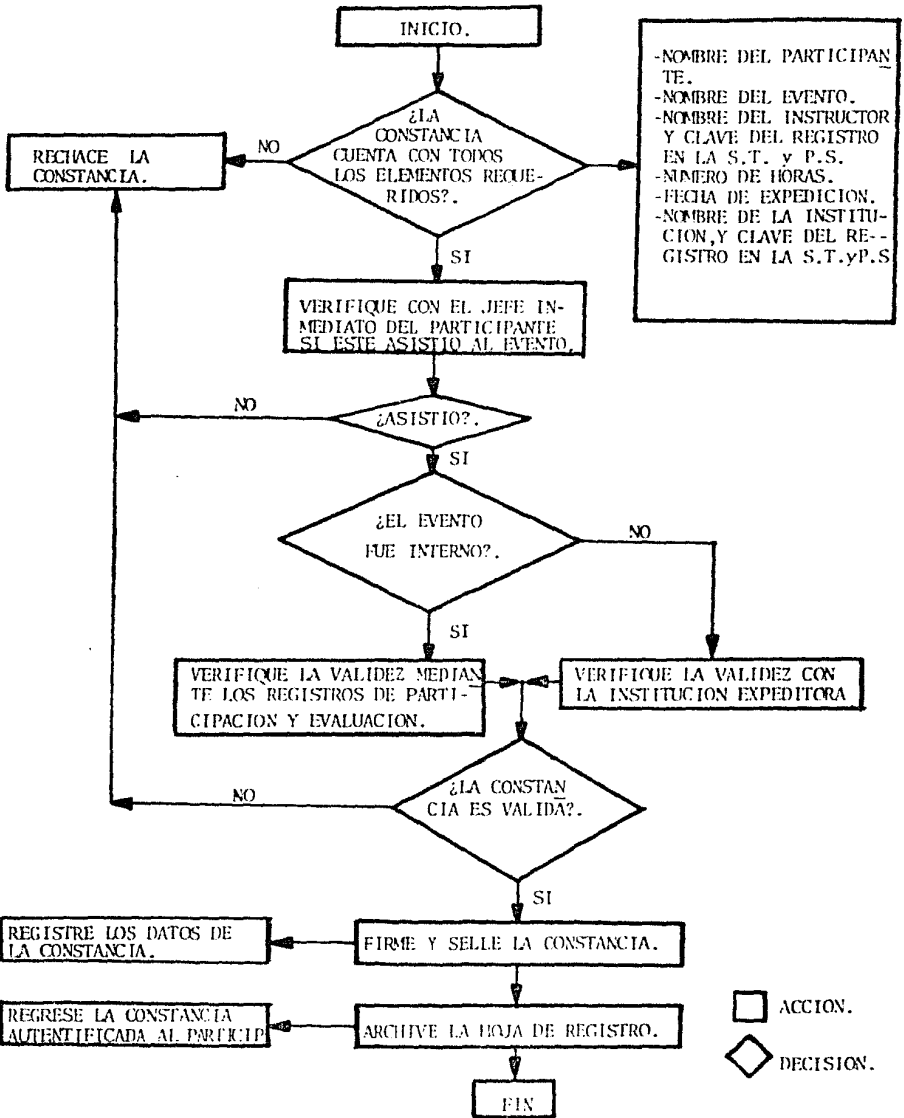
6.5.17.- RECOMENDACIONES PARA LAS COMCAS:

ES RECOMENDABLE:

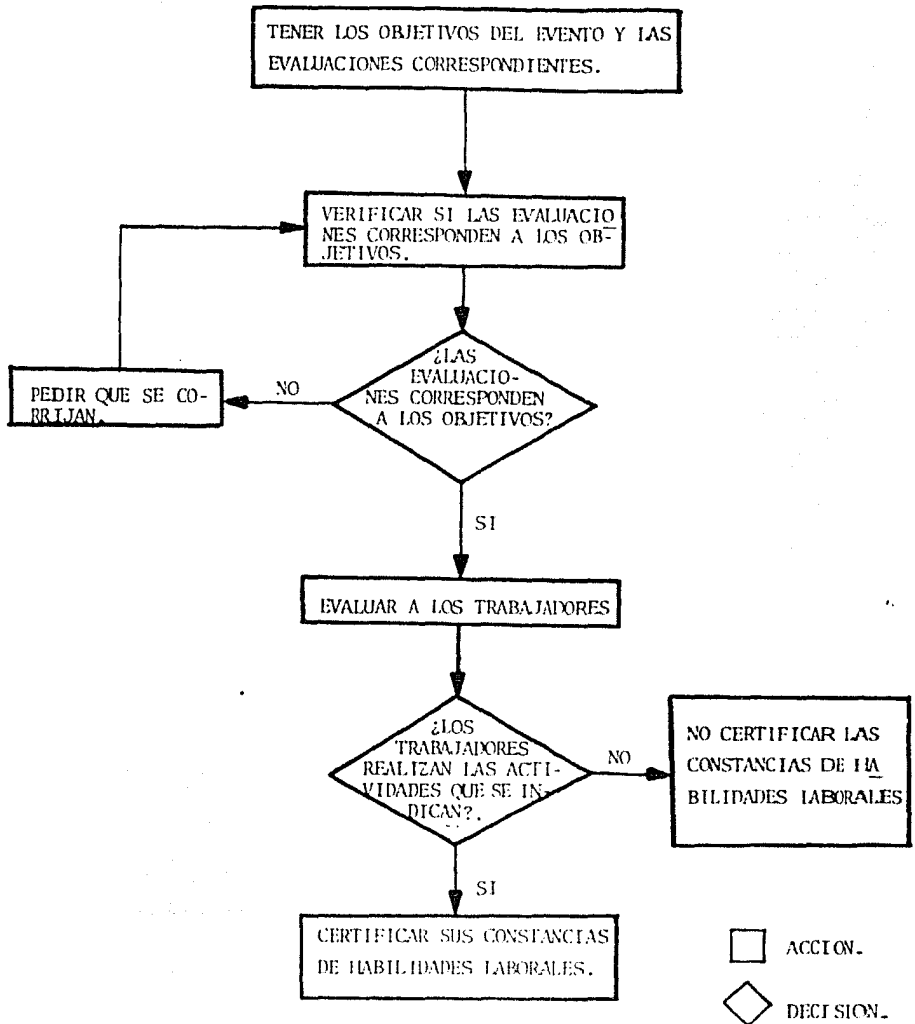
- COMUNICAR, TANTO A EL PATRON COMO A LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO, LAS VIOLACIONES A LAS DISPOSICIONES LEGALES.
- INSISTIR EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROPIAS PROPOSICIONES, HACIEN--
DOLAS CONSTAR EN CADA ACTO HASTA QUE SE LLEVEN A EFECTO.

6.6. - DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS

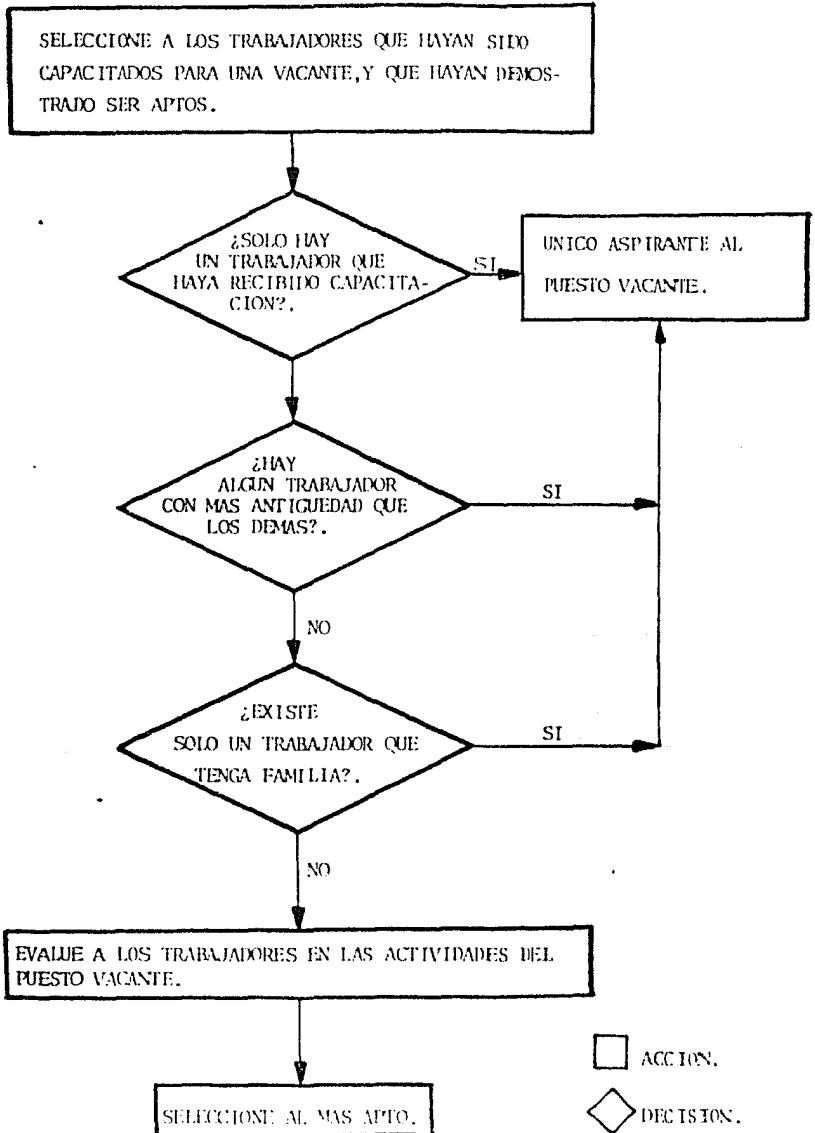
6.6.1.-PROCEDIMIENTO PARA AUTENTICAR Y REGISTRAR CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.



6.6.2. -PROCEDIMIENTO PARA CERTIFICAR APRENDIZAJE Y AUTENTICAR CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.



6.6.5.-DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR TRABAJADORES PARA PROMOCIONES.



6.7.-

BIBLIOGRAFIA

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO

- REGIMEN JURIDICO DE LA CAP. Y ADTO.

LIC. AMADO R. DIAZ

COPARMEX

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS
MEXICANOS.

- SERIE TECNICA UCECA No. 2 Y No. 5

U C E C A.

- DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAP Y EL
ADTO.

S.T. Y P. S.

(DIRECCION DE CAPACITACION)

- DIARIO. OFICIAL DE LA FEDERACION

(VER ANEXO.

G L O S A R I O D E T E R M I N O S .

A) .-GLOSARIO DE ABREVIATURAS BASICAS.

B) .-GLOSARIO DE CONCEPTOS Y DEFINICIONES BASICAS.

A).- GLOSARIO DE ABREVIATURAS:

ABREVIATURA	SIGNIFICADO	ABREVIATURA	SIGNIFICADO
ABREV.	ABREVIATURA.	PLANIF.	PLANIFICACION.
ADTO.	ADIESTRAMIENTO.	PROCED.	PROCEDIMIENTO.
ART.	ARTICULO.	REC.	RECURSOS
CAP.	CAPACITACION.	R.F.C.	REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.
COMCA.	COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	SIST.	SISTEMA.
DIAGRAM.	DIAGRAMA.	S.T.yP.S.	SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
D.N.A.C.	DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.	TEC.	TECNICO(S).
EJEC.	EJECUCION.	TRABJ.	TRABAJO.
EV.	EVALUACION.	TRABJS.	TRABAJADORES.
FINANC.	FINANCIERO.	U.C.E.C.A.	UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.
FORM.	FORMULACION.	I.N.E.T.	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO (DESAPARECIDO POR DECRETO PRESIDENCIAL).
HAB.	HABILITACION.		
HUM.	HUMANOS		
L.F.T.	LEY FEDERAL DEL TRABAJO.		
MAT.	MATERIALES.		
OBJ.	OBJETIVO.		
ORG.	ORGANIZACION.		

B).-GLOSARIO DE CONCEPTOS Y DEFINICIONES BASICAS:

ADIENTRAMIENTO:ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE ORIENTADO A PROPICIAR QUE UNA PERSONA ADQUIERA CONOCIMIENTOS,DESARROLLE SUS HABILIDADES,Y ADECUE - SUS ACTITUDES PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO- DE TRABAJO.

CAPACITACION:ES EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE,ORIENTADO A PROPICIAR QUE - UNA PERSONA ADQUIERA CONOCIMIENTOS,DESARROLLE SUS HABILIDADES Y ADECUE - SUS ACTITUDES PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO- DE TRABAJO DIFERENTE AL SUYO.

EVALUACION:DETERMINACION DE RESULTADOS (CUANTITATIVAMENTE Y CUALITATIVAMENTE).

OBJETIVO:LOS OBJETIVOS CONSTITUYEN ESTADOS IDEALES A DONDE SE PROPONE LLEGAR, Y HACIA LOS CUALES SE ENCAMINAN LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACION.

OBJETIVO DE ENSEÑANZA:ES LO QUE SE PRETENDE QUE LOGRE EL PARTICIPANTE POR MEDIO DEL PROCESO DE NESEÑANZA-APRENDIZAJE.

POLITICA:ES LA FORMA COMO SE PIENSA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DIRIGIDA A LO-- GRAR UNO O VARIOS OBJETIVOS.

RENTABILIDAD:MEDIDA EFECTUADA EN TERMINOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DEL RE-- SULTADO DEL PROCESO PRODUCTIVO.MIDE EL EXITO ECONOMICO DE LA GESTION EM- PRESARIAL EN RELACION AL CAPITAL INVERTIDO EN EL PROCESO PRODUCTIVO;ES - UN CONCEPTO PARALELO AL DEL INTERES,Y LA CONTRAPARTIDA PROPIAMENTE ECONO MICA DE LA PRODUCTIVIDAD,DADO QUE AMBOS CONCEPTOS SE REFIEREN AL RESULTA

DO DEL PROCESO PRODUCTIVO, PERO MEDIDO EN TERMINOS DISTINTOS.

SISTEMA: CONJUNTO DE DIVERSOS ELEMENTOS, MISMOS QUE SE ENCUENTRAN INTERRELACIONADOS.

AGENTE CAPACITADOR: ES LA PERSONA FISICA O MORAL, AUTORIZADA* PARA IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

* LA AUTORIZACION SE HARA MEDIANTE LA FORMA U.C.E.C.A.- 3 POR DUPLICADO.

BIBLIOGRAFIA.

-DICCIONARIO LAROUSE.

ED. LAROUSE.

-GLOSARIO DE TERMINOS Y CONCEPTOS SERIE UCECA.

ED. U.C.E.C.A.

BIBLIOGRAFIA GENERAL.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L .

-CURSO PLANIFICACION DE LA CAPACITACION

SERVICIO NACIONAL ARMO.

-GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS. (1,2,3,4,5).

UCECA.

-LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

-DICCIONARIO LAROUSSE.

-TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS

BENJAMIN BLOOM.

-FORMACION DE ADMINISTRADORES DE CAPACITACION.

SERVICIO NAL. A.R.M.O.

-MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES.

SHERATON CO.

-DETECCION DE NECESIDADES.

CENAPRO.

-FORMATO PARA PROGRAMACION.

CENAPRO.

-PROGRAMA INTEGRAL DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA.

VALENTE CORTES E.

INSTITUTO TEC. DE MONTERREY.

-ASPECTOS PRACTICOS DE CAP. Y ADTO.

LIC. ADOLFO TENA MORELOS

COPARMEX.

-REGIMEN JURIDICO DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

LIC. ANADO R. DIAZ

COPARMEX.

-CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

-DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

DIRECCION DE CAPACITACION(S.T. y P.S.)

-DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

DISPOSICIONES LEGALES.

ANEXO

DISPOSICIONES LEGALES EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CONTENIDAS EN LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

-ART. 123. APARTADO A, FRACCION XIII Y XXXI.

FRACCION XIII. - LAS EMPRESAS CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD ESTARAN OBLIGADAS A PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES, CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO. LA LEY REGLAMENTARIA DETERMINARA LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES DEBERAN CUMPLIR CON DICHA OBLIGACION.

FRACCION XXXI. - LA APLICACION DE LAS LEYES DEL TRABAJO CORRESPONDE A LAS AUTORIDADES DE LOS ESTADOS, EN SUS RESPECTIVAS JURISDICCIONES, PERO ES DE LA COMPETENCIA EXCLUSIVA DE LAS AUTORIDADES FEDERALES EN LOS ASUNTOS RELATIVOS A... "TAMBIEN SERA COMPETENCIA EXCLUSIVA DE LAS AUTORIDADES FEDERALES LA APLICACION DE LAS DISPOSICIONES DE TRABAJO... , RESPECTO A LAS OBLIGACIONES DE LOS PATRONES EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE SUS TRABAJADORES... PARA LO CUAL LAS AUTORIDADES FEDERALES CONTARAN CON EL AUXILIO DE LAS ESTATALES CUANDO SE TRATE DE RAMAS O ACTIVIDADES DE JURISDICCION LOCAL".

ARTICULOS REFERIDOS A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO CONTENIDOS EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

-ARTICULO 3º ... "ASIMISMO, ES DE INTERES SOCIAL PROMOVER Y VIGILAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES".

-ARTICULO 7º ... "EL PATRON Y LOS TRABAJADORES EXTRANJEROS TENDRAN LA OBLIGACION SOLIDARIA DE CAPACITAR A TRABAJADORES MEXICANOS EN LA ESPECIALIDAD DE QUE SE TRATE".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

-ARTICULO 25º "EL ESCRITO EN QUE CONSTEN LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEBERA... CONTENER... FRACCION VIII.- LA INDICACION DE QUE EL TRABAJADOR SERA CAPACITADO O ADIESTRADO EN LOS TERMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS O QUE SE ESTABLEZCAN EN LA EMPRESA, CONFORME A LO DISPUESTO EN ESTA LEY"...

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

-ARTICULO 132.- SON OBLIGACIONES DE LOS PATRONES...

... "FRACCION XV.- PROPORCIONAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES, EN LOS TERMINOS DEL CAPITULO III BIS. DE ESTE TITULO"...

... "FRACCION XXVIII.- PARTICIPAR EN LA INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES QUE DEBAN DE FORMARSE EN CADA CENTRO DE TRABAJO DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO POR ESTA LEY"...

-ARTICULO 153.- (YA MENCIONADO) EN EL CAPITULO DE LEGISLACION.

DISPOSICIONES LEGALES PUBLICADAS EN EL DIARIO OFICIAL

DE LA FEDERACION.

DISPOSICIONES LEGALES PUBLICADAS EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.
(EN ORDEN CRONOLOGICO).

FECHA.	REFERENCIA.
-28 DE ABRIL DE 1978.	SE DECRETA LA OBLIGATORIEDAD DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO, Y LOS LINEAMIENTOS GENERALES.
- 9 DE MAYO DE 1978.	SE CREA EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO.
- 4 DE SEPTIEMBRE DE 1978	FORMACION Y OPERACION DE LA FORMA UCECA-1 (PUBLICACION)
- 8 DE ENERO DE 1979.	PRESENTACION Y FORMACION DE LA FORMA UCECA-2.
- 5 DE OCTUBRE DE 1979.	-SE ESTABLECE QUE LOS REPRESENTADOS DE LAS COMISIONES MIXTAS, NO PUEDEN SER INSTRUCTORES INTERNOS. -INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA FORMA UCECA-1 (PUBLICACION).
-15 DE OCTUBRE DE 1979. (MODIFICA 8 ENERO DE 1979)	-PUBLICACION NUEVA FORMA UCECA-2. -AUTORIZACION Y REGISTRO PUBLICACION FORMA UCECA-3. -DEFINICION DE SISTEMAS GENERALES. -SE ESTABLECE QUE LOS INSTRUCTORES INTERNOS NO REQUIEREN REGISTRO EN UCECA, DE ACUERDO CON LA NUEVA FORMA -- UCECA-2.
-16 DE ENERO DE 1980.	-SE AUTORIZA LA CAPACITACION A TRAVES DE AGENTES AUXILIARES.
-22 DE AGOSTO DE 1980.	-ESTABLECIMIENTO REGISTRO Y PUBLICACION DE LA FORMA -- UCECA-6. -SE INCLUYE EN LOS PLANES DE CAPACITACION LOS NIVELES EDUCATIVOS CONOCIDOS COMO ALFABETIZACION, PRIMARIA INTENSIVA PARA ADULTOS Y SECUNDARIA ABIERTA. -PUBLICACION DE LA FORMA UCECA-2A.
-16 DE ENERO DE 1981.	-SE PUBLICA UN ANEXO PARA LA FORMA UCECA-2A, PARA LOS PUESTOS DIFICILES DE CUBRIR Y SOBRE LOS DE CREACION - PREVISIBLE.

FECHA	REFERENCIA.
17 DE ABRIL DE 1981.	-POSTIBILIDAD DE FORMULACION Y PRESENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS COMUNES EN EMPRESAS DE LA MISMA RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA.
23 DE ABRIL DE 1981 (CANCELA 8 ENERO DE 1979)	-SIMPLIFICACION DE TRAMITES Y CRITERIOS ORIENTADORES SOBRE INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO. -AMPLIACION DE ALTERNATIVAS DE CAP., AL DAR CABIDA EN PLANES Y PROGRAMAS A MAS VARIACIONES DE "AGENTES AUXILIARES".
12 DE MAYO DE 1981.	-FORMULACION Y EXPEDICION DE NUEVAS FORMAS UCECA-4 Y UCECA-5.
19 DE FEBRERO DE 1982.	-DESAPARECE EL I.N.E.T.
15 DE JUNIO DE 1982.	-PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACION Y REGISTROS DE AGENTES CAPACITADORES.
24 DE SEPTIEMBRE DE 1982.	-DEFINICION DE CAP. Y ADTO. PARA EL CATALOGO DE TERMINOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL.
26 DE OCTUBRE DE 1982.	-DECRETO POR EL QUE SE CREA UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO CON PERSONALIDAD JURIDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, QUE SE DENOMINARA "INSTITUTO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD".
16 DE NOVIEMBRE DE 1982.	-FE DE ERRATAS DEL 24 DE SEPTIEMBRE DE 1982.
29 DE NOVIEMBRE DE 1982.	-ACUERDO POR EL QUE SE ADICIONA UN ARTICULO NOVENO, LA CREACION DE LA COMISION CONSULTIVA DEL EMPLEO Y LA PRODUCTIVIDAD, PUBLICADO EL 9 DE MAYO DE 1978, Y MODIFICADO EL 9 DE ENERO DE 1981.
4 DE MARZO DE 1983	-SE CREA EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO -NUEVA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA S.T. Y P.S.

FECHA	REFERENCIA
30 DE MARZO DE 1983	-DESAPARECE EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO. -DESAPARECE EL INSTITUTO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD.