

10622
71



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"DINAMICA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS"

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
EMPRESA METAL - MECANICA

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GUADALUPE BERENICE SUAREZ LOZANO

ASESOR: L. PSIC. MIGUEL ROJAS VAZQUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003

A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Dinámica Funcional de la Administración de Recursos Humanos"

Propuesta de un Programa de Capacitación al departamento de -
Recursos Humanos de una empresa Metal-Mecánica.

que presenta la pasante: Guadalupe Berenice Suárez Lozano

con número de cuenta: 9405791-3 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de Agosto de 2003

MODULO

PROFESOR

1

L. Psic. Miguel Rojas Vázquez

3

M.A. José Luis Morales Pruneda

4

L.A. Francisco Ramírez Ornelas

FIRMA

3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

EN LA CORRIENTE DE LA VIDA, LOS
MOMENTOS DORADOS PASAN VELOCES,
Y NO VEMOS SINO LOS RESIDUOS; LOS
ANGELES NOS VISITAN, Y SOLO LOS
RECONOCEMOS CUANDO SE HAN
MARCHADO

(George Eliot)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

A DIOS

Gracias por darme la oportunidad de vivir, crecer y desarrollarme en todas las facetas de mi vida, por estar a mi lado en todo momento y por darme tanto amor y fuerzas para seguir adelante.

A MI PAPÁ

Alfredo Suárez Sánchez

Papá te quiero mucho y ahora que estoy por culminar otra meta en mi vida te doy las mas sinceras gracias por todo el amor, enseñanzas, comprensión y apoyo que me has brindado, eres mi mejor ejemplo a seguir, por todo lo que has sido y seras, gracias gordito.

A MI MAMÁ

Angelina Lozano Solano

De mi infinito amor te agradezco por la vida de esfuerzos y sacrificios que me has brindado, por tan grande amor que siempre me has dado, gracias mamita.

Deseo de todo corazón que mi triunfo profesional lo sientan como suyo

A MIS HERMANAS

Vianey (t)

Hermanita desde donde estés se que me estarás viendo, ahora que he concluido mis estudios profesionales te doy las gracias por ser mi ángel guardián en todos los momentos difíciles que he tenido, por el dulce recuerdo que tengo de ti, gracias querida hermana.

Fanny

Gracias por estar siempre a mi lado, por ser mi mejor amiga, confidente, compañera, hermana, por todos esos momentos felices y tristes que hemos pasado juntas, te digo sinceramente que te quiero, admiro y respeto mucho hermanita.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Querida Universidad te doy las gracias por permitirme pertenecer a tu gran familia, por los conocimientos, momentos, profesores y amigos que me diste la oportunidad de conocer, y sobre todo por haber sido la amiga que me dio la oportunidad de empezar y culminar mi carrera profesional

A LA PES-CA

A mi inolvidable facultad

Te agradezco el haber sido mi segunda casa, en la cual he formado mi futuro profesional, ahora que he terminado mis estudios quiero decirte, gracias amada facultad.

E



A MIS PROFESORES DE SEMINARIO

*L.A. Francisco Ramírez Ornelas, L.A. Cecilia Brito Barba, L.A. José
Luis Morales Prunedá*

Porque gracias a sus enseñanzas, apoyo y confianza, he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, por lo cual les vivire eternamente agradecida.

A MI ASESOR

L. Psic. Miguel Rojas Vázquez

Con cariño y respeto le doy las gracias por los conocimientos, ayuda, comprensión, confianza, amistad y tolerancia incondicional que siempre me ha tenido, por todo lo bueno que aprendí de usted, muchísimas gracias profesor.

A MIS INOLVIDABLES AMIGOS

Me siento feliz por haberlos conocido, por haber recorrido mi vida personal y estudiantil con cada uno de ustedes, ahora que cada uno ha tomado su propio camino, les deseo una vida llena de satisfacciones personales, profesionales, laborales, etc.

F

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y con infinito amor les doy las gracias por todo el cariño, confianza, consejos, apoyo, enseñanzas, ejemplos y amistad que me han brindado.

Ahora tan sólo me queda decirles:

<i>María Elena</i>	<i>Mauricio</i>	<i>Ramón</i>	<i>Paula</i>
	<i>Yanet</i>	<i>Guillermo</i>	<i>Citlali</i>
<i>Alejandra</i>	<i>Saúl</i>	<i>Maribel</i>	<i>Juán</i>
	<i>René</i>	<i>Sandra</i>	<i>Javier</i>
<i>Raúl</i>	<i>Claudia</i>	<i>Celia</i>	<i>Mario</i>
	<i>José Luis</i>	<i>Ivonne</i>	<i>Sidarta</i>
<i>Emanuel</i>	<i>Efraín</i>	<i>Armando</i>	<i>Gerardo</i>

Los llevaré siempre en mi corazón

GRACIAS

**GUADALUPE BERENICE SUÁREZ LOZANO
POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU**

G

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

Planteamiento del Problema.	I
Hipótesis.	II
Objetivo.	III
Introducción.	IV

CAPÍTULOS

CAPÍTULO 1.

ADMINISTRACIÓN

1.1. Definición Etimológica.	1
1.2. Concepto de Administración.	2
1.3. Objeto y finalidad de la Administración.	3
1.4. Características de la Administración.	4
1.5. Importancia de la Administración.	5

CAPÍTULO 2.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	7
Época antigua.	7
Edad Media.	8
Siglo XVIII-XIX.	10

H

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Siglo XX.	11
Época actual.	14
2.2. Concepto de administración de Recursos Humanos.	14
2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	16
2.4. Características de Recursos Humanos.	17

CAPÍTULO 3.

PROCESO DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. Reclutamiento y selección	19
3.1.1. Concepto de reclutamiento.	19
3.1.2. La requisición de personal.	19
3.1.3. Políticas de personal.	20
3.1.4. Análisis de puestos.	21
3.1.5. Fuentes del reclutamiento.	21
3.1.6. Concepto de selección.	22
3.1.7. Principios de selección.	22
3.1.8. La solicitud de empleo.	24
3.1.9. Curriculum Vitae.	26
3.1.10. Entrevistas de selección.	27
3.1.11. Fases de la entrevista.	27
3.1.12. Información de la entrevista.	29
3.1.13. Exámenes psicológicos.	30
3.1.14. La investigación socioeconómica.	31
3.1.15. El examen medico.	31
3.1.16. La decisión final.	32
3.2. Contratación.	
3.2.1. Contrato individual.	32
3.2.2. Contrato colectivo.	33
3.2.3. Requisitos del contrato de trabajo.	34
3.2.4. El expediente.	35
3.3. Inducción.	35
3.3.1. Concepto de inducción.	36
3.3.2. Objetivos de la inducción.	36
3.3.3. El proceso de inducción.	36
A) Introducción a la organización.	37
B) Introducción al puesto.	37

CAPÍTULO 4.

CAPACITACIÓN

4.1. Antecedentes de la capacitación.	39
4.2. Concepto de capacitación.	41
4.3. Importancia de la capacitación.	42
4.4. Objetivos de la capacitación.	43
4.5. Misión de la capacitación.	44
4.6. Beneficios de la capacitación.	44
4.7. Marco legal de la capacitación.	46
4.8. Proceso de capacitación.	49
A) Planeación.	49
1. Detección de necesidades de capacitación.	50
2. Elaboración de programas y presupuestos.	55
3. Establecimiento de objetivos.	56
B) Organización.	57
1. Estructura y Sistemas.	57
2. Integración de personas.	60
3. Integración de recursos materiales.	65
4. Entrenamiento de instructores internos.	66
C) Ejecución.	69
1. Materiales y apoyos de instrucción.	69
2. Contratación de servicios.	72
3. Coordinación de cursos.	73
D) Evaluación y Seguimiento.	73
1. Del sistema.	73
2. Del proceso instruccional.	74

CAPÍTULO 5.

LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA (ALUMINIO)

5.1. ¿ Qué es el aluminio ?	75
5.2. Características del Aluminio.	77
5.3. Utilidades y consumo del aluminio.	79

J

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 6.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA

6.1. Breve historia de la empresa.	81
6.2. Misión de la empresa.	83
6.3. Valores de la empresa.	84
6.4. Organigrama funcional de la empresa.	85
6.5. Antecedentes del departamento de Recursos Humanos.	86
6.6. Diagnóstico de necesidades	88
6.7. Caso Práctico.	112
Conclusiones.	V
Bibliografía.	VI
A N E X O S	

K

TESIS CON
TALLA DE ORIGEN



PROPUESTA DE UN PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA EMPRESA
METAL-MECÁNICA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de conocimientos y habilidades propias del personal del departamento de Recursos Humanos, da como resultado un servicio pobre a las demás áreas de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II

HIPÓTESIS

Al implantar un programa de capacitación que ayude al personal del departamento de Recursos Humanos a obtener conocimientos y habilidades, logrará proporcionar un mejor servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO

Proponer un programa de capacitación, el cual ayude al personal de este departamento a conocer y aplicar las herramientas necesarias para dar un eficiente servicio al personal de la organización, así como a los nuevos miembros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

En esta época de grandes cambios sociales, culturales, financieros, tecnológicos, etc., en la cual nos ha tocado vivir, el éxito de toda organización depende en gran parte del máximo aprovechamiento de sus recursos humanos, técnicos, financieros, materiales, entre otros, que utilizan para el logro de sus objetivos. Por esto se debe buscar constantemente la actualización y mejora de todos estos recursos, principalmente el recurso humano, el cual es el que coordina y controla a los demás.

De tal manera es necesario contar con un medio eficaz para atacar la ignorancia y obsolescencia dentro de las organizaciones, que nos enseñe a desarrollar programas de capacitación relevantes y útiles para tener un grado de competitividad dentro y fuera de la empresa.

A este medio o instrumento se le da el nombre de capacitación.

En nuestro país son pocas las empresas que verdaderamente hacen esfuerzos para capacitar a sus empleados, pues tienen la idea de que al actualizar a su personal se está perdiendo tiempo y dinero. La queja eterna es:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❑ Los trabajadores son unos flojos y no les gusta estudiar.

❑ No hay dinero.

❑ Para que capacitarlos si al rato se nos van.

La capacitación debe ser tomada en serio, debe verse como una inversión no como un gasto, ya que es una de las principales herramientas con que cuenta la empresa para enfrentar los retos actuales y futuros.

Por ello es importante conocer y comprender que es diseñar un programa de capacitación efectivo.

Con estos antecedentes en el presente trabajo de investigación se hace una propuesta de un programa de capacitación, aplicado al departamento de recursos humanos de una empresa metal mecánica, con el fin de ayudar a mejorar las aptitudes y actitudes que tiene el personal de este departamento, con el fin de proporcionar un mejor servicio.

De este modo se exponen cinco capítulos que se van desarrollando de manera lógica, para conocer la importante labor de la administración de recursos humanos y como aplicarla de manera eficiente en dicha organización.

Empezare hablando de la **administración**, su definición, concepto y generalidades, señalando su relevancia en el campo empresarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo dos me adentro ya a la **administración de recursos humanos**, señalando el desarrollo que ha tenido desde la época antigua hasta la actualidad.

En el tercer capítulo se presenta el **proceso de dotación de personal** conceptos, fuentes de reclutamiento, entrevista, pruebas, contratación, inducción, entre otros, dando énfasis en los puntos clave para la adecuada selección de personal.

En el cuarto capítulo se detalla a la **capacitación** desde su concepto, importancia, misión, beneficios, marco legal, hasta el proceso de cómo realizar programas de capacitación efectivos para el personal de una organización.

En el quinto capítulo se menciona la historia e importancia que tiene la **industria metal mecánica en México**.

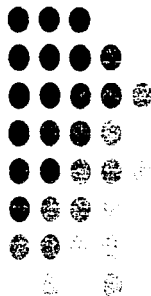
Y por último se elaboro la **propuesta de un programa de capacitación**, proporcionando antecedentes, misión, visión, organigrama funcional y problemática de dicha organización, buscando mejorar las funciones de cada uno de los integrantes de este departamento, las cuales repercuten en las demás áreas de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN

Todos somos administradores de nuestras propias vidas y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana: familia, escuelas, negocios, iglesias, gobierno, sindicatos, fuerzas armadas, etc. El establecimiento de objetivos son misiones retadoras y gratificantes para cualquier organización.

El papel de un administrador es fijar objetivos, acumular y movilizar los recursos de hombres, materiales, máquinas, métodos, dinero, mercados, y otros. , para lograr los resultados deseados dentro de las restricciones de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados.

La administración es una disciplina de gran importancia en la vida de toda organización, por esto en este primer capítulo se hablará de la definición y generalidades de la misma.

1.1. Definición Etimológica

La palabra "**administración**" se forma con el prefijo *ad*, hacia. Y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, pues, opuesto a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*. Si "*magister*" (magistrado) indica una función de autoridad, "*minister*" expresa lo contrario: subordinación y obediencia. Así, la etimología de administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. ***Servicio y Subordinación*** son pues, los elementos principales obtenidos.

1.2. Concepto de Administración

Existen numerosos conceptos de administración. Quizá el más común se cita con frecuencia como **"lograr que se hagan las cosas mediante otras personas"**. Este y la mayoría de los otros conceptos tienen mérito y señalan aspectos importantes de la administración.

Algunos conceptos dados por los principales autores en administración son:

E.F.L. BRECH: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

KOONTZ AND O'DONNELL: consideran la Administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

J. A. FERNÁNDEZ ARENA: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

AGUSTÍN REYES PONCE: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.

HENRY FAYOL (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración): dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

De tal manera al estudiar y comprender los conceptos anteriores podemos decir que la administración es *un proceso particular consistente en las actividades de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados en un organismo social.*

Debemos enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos, para la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización.

Para poder entender mejor a la administración hablaremos de su objeto, finalidad, características e importancia, puesto que son la base de su estudio.

1.3. Objeto y finalidad de la Administración

Desde el momento que el hombre delega funciones a otros, dirigiendo y coordinando lo que estos realizan, comienza a recibir el nombre de administrador. Es decir, el hombre necesita estar relacionado con otra u otras personas para poder realizar de mejor manera una actividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por consiguiente podemos decir que la sociedad es "la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común" es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios".

Es decir, lograr la adecuada planeación, organización, dirección y control de los recursos con que cuenta el organismo social (humanos, financieros, técnicos, materiales, etc..) para el logro de sus objetivos.

La forma de coordinar a las personas y cosas que integran una empresa, coadyuva a obtener mayor o menor eficiencia, ya que esa coordinación no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechadas.

Esto significa que la coordinación es, **la forma de como se estructura y maneja un organismo social.**

Así pues, la finalidad del hombre es satisfacer sus necesidades en la sociedad, de tal forma, que el fin de la administración es, **la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación de sus recursos**, para la satisfacción de las necesidades de sus miembros, así como el medio que le rodea.

1.4. Características de la Administración

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, como por ejemplo el Estado, el ejército, una empresa, una sociedad religiosa, etc. Ya que en todas existe coordinación sistemática de medios, del tal forma podemos decir, que la administración es **universal**, de la misma manera

que es **específica** puesto que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa hay funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), pero el fenómeno administrativo es específico y distinto a estas.

Posee **unidad temporal** ya que aun la distinción de fases, elementos y etapas del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado todos o una parte de los elementos administrativos; y así mismo **su unidad jerárquica**, es decir, todos los que tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo", desde el Gerente General, hasta el último empleado.¹

1.5. Importancia de la Administración

Como ya se había mencionado la administración se da dondequiera que existe un organismo social, el éxito de dicho organismo depende, directa e indirectamente, de su buena administración, sólo a través de ésta y de los elementos humanos, materiales, financieros, técnicos, entre otros., conque ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad no podrían actuar

¹ REYES PONCE Agustín ADMINISTRACIÓN MODERNA, Editorial Limusa
S.A. de C.V., México, D.F. 2001 Págs. 15 y 16

si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse más de las demás.

También para las empresas pequeñas y medianas, su única posibilidad de competir con otras, radica en el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

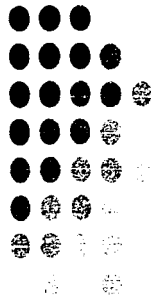
Por su parte la elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo. En especial para los países que están desarrollándose uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, que son las bases esenciales de su desarrollo es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.²

Estas son sin duda de manera general las bases de la administración, ahora hablaremos del origen y desarrollo que ha tenido la Administración de Recursos Humanos en el mundo.

² REYES PONCE, Ob., Cit. Págs. 16 y 17

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde el momento que el hombre tuvo que hacer una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca, recolectar sus alimentos, etc., los hombres necesitaron de ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida que las tareas eran más difíciles, requirieron más organización, surgiendo así los líderes que dirigían las operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide con grupos más evolucionados.

2.1. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos

ÉPOCA ANTIGUA.

Durante esta época se encontraron indicios de la administración de recursos humanos en civilizaciones como la **egipcia**, en donde las obras arquitectónicas que realizaron requirieron de gran coordinación de elementos humanos y materiales, lo cual hace pensar que conocían y dominaban ciertas técnicas administrativas como por ejemplo la selección de personal escogiendo individuos vigorosos; la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros en las técnicas de perforación del granito; y la motivación, reforzando por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

medio de creencias religiosas el interés de los individuos en el cumplimiento de sus deberes.

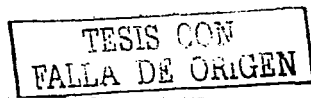
En tanto en **China**, Confucio notable filósofo y administrativista. Señaló en lo que concierne a la administración de personal que debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces al realizar su trabajo, y advirtió la necesidad de excluir de la administración pública el favoritismo y el partidarismo.

Los chinos llevaron un sistema de manejar administrativamente sus asuntos internos, un bien desarrollando servicio civil y una aplicación de los problemas de dirección pública.

En **Grecia** encontramos algunas referencias en el manejo de personal como por ejemplo la especialización del personal, enfatizada por Platón en su obra La República; la selección de personal de la cual habló Pericles, indicando que las formas fuertes deberían estar a cargo de los problemas relacionados con el cobro de impuestos y cárceles. La motivación, al tomar la música como factor psicológico que contribuye a lograr mayor eficiencia en el trabajo.

EDAD MEDIA.

Como lo indica Mooney, el **feudalismo** constituye la primera, y quizá la mayor experiencia de la organización y del gobierno descentralizado. La administración en esta época se basaba en el modo de producción dominado por la tierra en donde la propiedad agrícola estaba controlada por una clase que era la de los señores feudales; los siervos no eran propiedad del amo, pero estaban fuertemente ligados a la tierra; si la tierra cambiaba de dueño, éstos cambiaban de amo. La relación de trabajo se basaba en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal, que se asemeja



a la relación jefe-subordinado de la actualidad. Ellos tenían una serie de derechos superiores a los del esclavo, sin embargo carecían del derecho de libertad e independencia del cual gozamos nosotros en la actualidad.

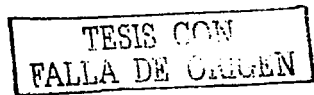
Por otro lado los **gremios** fue un sistema caracterizado por el nacimiento de la empresa manufacturera, trabajando con instrumentos manuales muy sencillos. Aquí se da el tipo de trabajo artesanal; éste congrega una verdadera familia, generándose así, el adiestramiento de aprendices, sindicatos y uniones obreras.

Los propietarios de talleres, organizaron "gremios" con el propósito de proteger sus intereses. También servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio, como nos comenta C. Curtis en su libro **The management of personnel relations** estos grupos fueron los precursores de las asociaciones personales de hoy. Mas tarde esos trabajadores, conocidos como jornaleros, formaron agrupaciones propias llamados "gremios de pequeños propietarios", para representar sus intereses y para ayudarse mutuamente.

Por otra parte la **iglesia católica romana** fue, la organización formal más eficiente en la historia dentro la civilización occidental puesto que existe en ella un propósito común en la búsqueda de los objetivos religiosos. Esto gracias a su fuerza de convencimiento, su división de funciones, sus cadenas de mando, su capacidad de motivación y a su unidad de objetivos.³

Koontz y O'Donnell mencionan que excepto la iglesia ninguna otra forma de organización ha sido tan presionada como los **ejércitos**, por los problemas de administrar grandes grupos, para lo cual echan mano de:

³ REYES PONCE, Ob. . Cit. Pag 88



- ✓ El desarrollo de los sistemas de staff.
- ✓ El hecho de la motivación usada al máximo, precisamente por la necesidad de obtener resultados efectivos, con la plena colaboración de todos.
- ✓ La manera de fijar y coordinar los objetivos precisos, claros y sobre todo sustitutivos, aportando con ello una gran ayuda a la administración.

SIGLO XVIII-XIX

La **Revolución Francesa** fue un gran fenómeno político-social durante el siglo XVIII, su finalidad tuvo dos sentidos: en primer lugar se buscaba eliminar la monarquía absoluta para tener una monarquía constitucional y en segundo término se encontraba el problema social de los privilegios que era preciso suprimir para lograr una igualdad de derechos. Esta Revolución fue dirigida por la burguesía con ideas de liberalismo clásico formulado por los filósofos y economistas. Estos hechos fueron los precursores de una serie de cambios en el ámbito de los recursos humanos, ya que se le dio importancia al personal como ser humano y no como un simple elemento de la organización, reconociéndoles derechos de libertad e igualdad que quedaron especificados en el documento declaración de derechos del hombre y del ciudadano, en donde se menciona que los hombres nacen y viven libres e iguales bajo la ley.

Por su parte el **liberalismo** pugno en favor de la actividad económica individual, sin la intervención del Estado; se pedía una libertad absoluta en las relaciones de trabajo. En ésta época Adam Smith Publicó sus teorías fundamentales para el liberalismo económico; según las cuales la verdadera riqueza de un país está en el trabajo de sus hombres a más trabajo más riqueza; se sostenía que debía dejarse en libertad de contrato y de actuación; el libre juego de la oferta y la demanda, regularían la buena marcha del mercado, el Estado no tenía que intervenir a no ser para impedir las infracciones de la libertad de acción, es decir,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se le dio el papel de vigilante o "estado gendarme" es aquí donde se le da cabida al concepto "dejar hacer, dejar pasar".

A mediados del siglo XVIII se da el fenómeno conocido como **Revolución Industrial**, con motivo de la invención y utilización de la máquina de vapor, del coque para los altos hornos, la fundición del acero y el transporte realizado por la locomotora, surgiendo así, grandes organizaciones comerciales dedicadas a distintas actividades, lo que trajo como consecuencia la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores esto con el fin de conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

Los principales resultados administrativos fueron la necesidad de división de trabajo, el papel del administrador o dueño que era el de coordinador, la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica y la fijación de un horario de trabajo que comenzó con 14 horas al día y más tarde se redujo a 12 horas.

SIGLO XX

A principios del siglo XX adquiere gran importancia un movimiento denominado **administración científica**, el objetivo que pretendía era desarrollar el método científico a las experiencias que se conocen o investigan respecto a la administración. Ello implica un cambio total en las mentes y en la manera de actuar de todos los miembros de la organización.

Uno de los autores que contribuyó a este movimiento fue Frederick W. Taylor, el cual tenía un enfoque que incluía nuevas responsabilidades para la dirección y los trabajadores.

Taylor marco cuatro principios generales de la administración:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Reemplazar los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo, del que él supone que cada trabajador escoge la manera de hacer el trabajo por imitación de otros, por la forma de como más le acomoda.
2. Tener mayor énfasis en la selección y entrenamiento científico de los trabajadores, ya que en este campo todavía nos falta mucho por hacer.
3. Es preciso buscar la colaboración entre administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.
4. Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección. ⁴

La **administración clásica** buscaba aumentar la eficiencia de la empresa mediante una adecuada estructura organizacional.

Las aportaciones que se hicieron fueron por parte de Henry Fayol, el cual establece 14 principios administrativos, dentro de los cuales destacan cuatro que se refieren a los Recursos Humanos; el primero de ellos es:

- ↖ La división del trabajo que menciona la especialización del mismo produciendo más y mejor con el mismo esfuerzo.
- ↖ La remuneración al personal que establece que el salario debe ser justo y

* BALLESTEROS Y RODRÍGUEZ, Sergio Y BALLESTEROS INDA Nicolás. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Editorial. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. 1995. Págs. 112, 113 y 114.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

equitativo lo más posible explicando diversas formas de pago: por jornada de trabajo, por tarifa, por tarea y por trabajo a destajo.

- ↪ La estabilidad del personal, éste principio se enfoca al desarrollo del empleado.
- ↪ La unión del personal, establece que en la unión esta la fuerza, por lo que debe existir la sinergia grupal.

En la década de 1920 surgen las primeras investigaciones en el campo de las **relaciones humanas** y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.

En 1927 Elton Mayo inicio sus investigaciones en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne con el objetivo de terminar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral, la productividad de los trabajadores y la comunicación de éstos con el organismo social.

"Esta escuela busco corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los Recursos Humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad".

Mientras que para la **escuela estructuralista** la organización es una unidad social grande y compleja que está regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos sociales que lo conforman; en este tipo de organización el individuo debe ser flexible, capaz de reconocer sus limitantes pero teniendo bien firme sus objetivos.

En cambio la **teoría de sistemas** define a la organización como un todo conformado por varios subsistemas los cuales interactúan entre sí y son influenciados por el medio ambiente que los rodea. Uno de los subsistemas los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conforman los Recursos Humanos los cuales influyen en los demás subsistemas buscando siempre un equilibrio.

ÉPOCA ACTUAL.

Actualmente se vislumbra con claridad que los objetivos fundamentales de un organismo social son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener utilidades por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo el personal. En último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los empleados.

La administración es una labor importante para el desempeño de muchas y muy diversas labores en el mundo actual tal como lo fue en el pasado, por lo tanto es una disciplina estudiada para hacer uso correcto de ella y mejorar su aplicación en todas las áreas del desempeño humano.

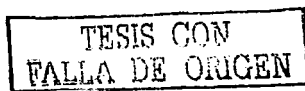
En conclusión se puede decir que la administración de personal es el elemento clave para hacer funcionar de manera eficiente los engranes de cualquier organización.

2.2. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

A continuación citaremos algunos conceptos de diferentes autores, para entender mejor a la Administración de Recursos Humanos.

□ Víctor M. Rodríguez:

"Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros".



□ Byars y Rue:

"Es el área de la Administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar".

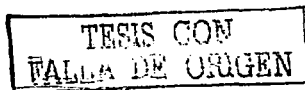
□ Joaquín Rodríguez Valencia:

"Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacen, también las necesidades del personal".

□ J. Antonio Fernández Arena.

"...es una ciencia social, ya que tiene principios de aplicación universal" "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado".

Con estas aportaciones podemos decir que la administración en lo que se refiere a recursos humanos es ***el subsistema del sistema administrativo que abarca la planeación, organización, dirección y control del proceso reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y control de los recursos humanos de toda organización.***



2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Por lo tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular de maneja justa y técnica las diferentes fases de las relaciones de una organización **"para"** promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje **"para"** lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente **"para"** la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, **"para"** promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, **"para"** proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar **para** los trabajadores, **"para"** crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y, al término de dicha relación laboral **"para"** sostener adecuadas relaciones de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4. Características de los Recursos Humanos

La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las funciones operacionales. En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se puede exactamente trazar los límites de influencia de cada persona en una organización. Sin embargo, lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los recursos humanos, de acuerdo con el autor Sánchez Barriga. (Técnicas de Administración de Recursos Humanos, pp. 8 y 9) y que son las siguientes:

Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Esto es los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Esto es que no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo del personal; por el contrario, solo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.

Las experiencias, los conocimientos, las actividades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones o incluso fuera de ellas.

Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras actividades básicas que potencialmente tiene el personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

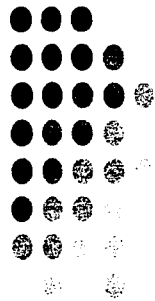
Y por último los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido, hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el "Mercado de trabajo".⁶

⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA, Ob. Cit. Págs. 25 y 26.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

PROCESO DE
DOTACIÓN DE
RECURSOS
HUMANOS



CAPÍTULO 3

PROCESO DE DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación hablaremos del proceso de dotación de recursos humanos que se debe llevar en una organización

3.1 Reclutamiento y Selección

3.1.1. Concepto de Reclutamiento

El recurso más importante de las organizaciones es su recurso humano. Por ello es importante el proceso de reclutamiento, ya que de él depende la dotación de personal apropiado, para el logro de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es un proceso que tiene por objetivo atraer a la empresa el mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.

3.1.2. La requisición de Personal.

Dado que el reclutamiento es una función encomendada a la unidad de recursos humanos, el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vacante, lo comunique a la unidad de recursos humanos. Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de **requisición de personal** y es un formato estandarizado con el que debe contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal.

El contenido indispensable de una requisición de personal, es la siguiente:

- Departamento solicitante.
- Nombre del puesto. Debe manejarse el nombre oficial con el que se le designa conforme al tabulador.
- Número de plazas requeridas.
- Motivo por el que se le solicita: renuncia, despido, licencia con goce o sin goce de salario, incapacidad, comisión, fallecimiento, creación de plaza; o bien, otras razones.
- Requisitos: edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros.⁷

3.1.3. Políticas de Personal.

En las organizaciones encontramos también políticas que le son inherentes es decir, una política es la guía general que se acata en toda organización, estas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las políticas de personal; éstas tienen como finalidad mostrar la importancia que la dirección ha dado a la contratación de personal competente como la edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y permisos, pensiones, servicios, etc.

⁷ ROJAS VÁZQUEZ, Miguel. Apuntes del Seminario. "DINÁMICA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.4. Análisis de Puestos.

El análisis de puestos es una técnica que se usa para obtener la comprensión de un puesto. Básicamente es un procedimiento que tiene como finalidad determinar:

- 1) Qué actividades aplica un puesto.
- 2) Qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

3.1.5. Fuentes de Reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son de donde proviene el suministro del recurso humano disponible para ser captado e integrado al equipo, estas ayudan al adecuado rendimiento del proceso, reducción del tiempo mismo, menores costos de operación y economía en la aplicación de técnicas de reclutamiento.

Contamos con 2 tipos de fuentes, las internas y las externas.

❖ Fuentes internas.

Son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contacto con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❖ Fuentes externas.

Son aquellos lugares de contacto indirecto.

Por ejemplo:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- Anuncios en periódicos y revistas especializadas.
- Anuncios en la puerta de la empresa.
- Agencias de empleo.
- Intercambio de cartera.
- Asociaciones profesionales, etc.

3.1.6. Concepto de selección

Los candidatos obtenidos mediante las fuentes de reclutamiento ingresan a un proceso de selección para determinar cuáles son los que poseen las mejores cualidades y habilidades para integrarse a la organización, mediante la educación y eficiencia del personal dentro de la empresa. De tal forma que la selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se debe contratar.

3.1.7. Principios de Selección de Personal.

Dicha selección se basa en 5 principios:

1.- Colocación; se debe colocar en la organización a personas que cumplan con el perfil solicitado en la requisición de personal, y además tomar en cuenta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

otros aspectos del candidato que permitan conocerlo más a fondo y poder determinar si es personal susceptible de proporcionar a la organización un perfil de alto desempeño.

2.- Orientación: Los reclutadores tienen una práctica común, cuando el entrevistado no cumple con los requisitos para pasar a la siguiente fase del reclutamiento se le dice que la organización se comunicará. Actualmente el reclutador debe tener en cuenta diversos aspectos del ámbito económico y social, e ir más allá de su simple labor, debe ser orientador del candidato hacia otra fuente de empleo y sobre todo no darle falsas esperanzas dentro de la empresa.

3.- Ética Profesional: El trabajo de reclutamiento y selección esta vinculado con las relaciones éticas y humanas, los miembros de esta área deben estar consientes de su papel y que sus resultados se ven reflejados directamente sobre las personas de la organización.

4.- Congruencia entre la persona y su trabajo: Es la compatibilidad de las habilidades y competencias personales y de carrera de las personas con su trabajo, con el objetivo de que el desarrollo personal y laboral del empleo sea el más adecuado y le permita obtener satisfacciones permanentes tanto a nivel personal como organizacional, que le ayude a obtener las habilidades y valores a su trabajo, para el logro de los objetivos de la organización.

5.- Diferencias Individuales: Todas las personas son diferentes unas de otras tanto física como mentalmente, diferencias también en capacidades, habilidades, actitudes dependiendo del ambiente que se establezcan en donde todas las personas descubran y aprovechen sus máximos potenciales, complementándose y así lograr los objetivos de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.8. La Solicitud de Empleo

Es el formato que contiene la información personal, de estudios y laboral del candidato, el cual variará en función de la organización. En términos generales, consta de las siguientes secciones:

A) Información general personal y documental.

- Nombre y apellidos completos.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Domicilio completo, incluyendo calle, número, colonia, ciudad, código postal.
- Teléfonos de casa, oficina negocio o en donde se le envíen recado.
- Sexo.
- Estado civil.
- Estatura, peso, talla (para ropa industrial).
- Número de registro Federal de Contribuyentes.
- Número de afiliación a institución de seguridad social.
- Nacionalidad.
- Si es extranjero, documentos probatorios, visa adecuada, permiso de trabajo.
- Número, tipo y vencimiento de licencia de manejo.
- Número de cartilla militar.
- Tipo de sangre.

B) Escolaridad, idiomas y cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

- Fechas de ingreso y egreso; nombres y domicilios de las escuelas, desglosado por nivel de estudios.
- Escolaridad máxima alcanzada.
- Promedios obtenidos.

- Si estudia actualmente: qué, en dónde, cuándo termina, horarios y compatibilidad con el trabajo.
- Idiomas extranjeros que habla, lee, traduce y escribe y en qué grado.
- Cursos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, duración de cada uno y lugar.

C) Aspectos laborales.

- Empresas en las que ha trabajado, incluyendo domicilio, teléfono y nombre del jefe inmediato.
- Puestos ocupados y salarios devengados, inicial y final.
- Fechas de entrada y salida.
- Razones de salida.
- Empresa, puesto y salario del trabajo actual.

D) Referencias

- Nombre, domicilio, teléfono, ocupación y tiempo de conocerlo de compañeros de trabajo o amistades (a veces también puede resultar práctico de comerciantes o bancos).

E) maquinaria, herramientas y equipo que maneja.

- Mención de cada una de las herramientas, máquinas y equipo en general que sepa operar y en qué grado.

F) Participación social y tiempo libre.

- Clubes y asociaciones a las que pertenece y cargos desempeñados.
- Uso de tiempo libre.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

G) información general.

- Otros ingresos.
- Dependencias económicas.
- Afiliaciones a sindicatos.
- Parientes en la empresa.
- Ingresos y egresos mensuales.
- Seguros y fianzas.
- Trabajo del cónyuge.
- Importancia que tiene para la persona vivir en otra localidad.
- Salario que le gustaría percibir.
- Estado de salud.
- Información familiar.
- Fecha en la que puede presentarse a trabajar.

3.1.9. Curriculum Vitae (Camino o carrera de vida)

Es el documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, se incluyen otros aspectos de trascendencia como por ejemplo responsabilidades, logros obtenidos en trabajos anteriores, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del puesto ocupado, cursos realizados, idiomas, etc.

En términos generales, el curriculum contiene los siguientes elementos:

- Nombre completo.
- Domicilio, teléfono y correo electrónico.
- Registro Federal del Contribuyente.
- Fecha y lugar de nacimiento.
- Sexo.
- Servicio militar, en su caso.

- Estudios realizados.
- Trabajos anteriores.
- Cursos realizados, etc.

3.1.10. Entrevista de selección

Es una forma de comunicación interpersonal entre entrevistado y entrevistador, cuyo objetivo es recabar información sobre aspectos de su personalidad , estudios realizados, experiencia ,así como darle información de la empresa como prestaciones, políticas, valores, horarios ,etc.

3.1.11. Fases de la Entrevista.

Rapport

Este término significa "concordancia", simpatía, es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante, un trato cordial ayuda a establecerlo, el interés es escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo la ironía, las interrupciones, etc. No solo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador.

El propósito del rapport, en otras palabras es "romper el hielo" mostrando cordialidad y aceptación, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a quien no se conoce.

Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, mediante ella van a explorarse los siguientes puntos.

A) Historia Laboral.- Aquí se pretende conocer su estabilidad , sus ingresos económicos, la actitud hacia la autoridad (jefes), los compañeros de trabajo, etc.

B) Historia Escolar.- Es esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, " aplicado", peleonero, etc.).En general se pretende conocer todo acerca de su carrera como estudiante.

C) Historia Personal - La información a obtener implica el concepto que el individuo tienen de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; estos aspectos van a dar pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

Se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo, accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas, etc.

D) Tiempo libre.- Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

E) Proyectos a corto y largo plazo.- Básicamente se desea conocer como pretende proyectarse a futuro , realizarse y autodeterminarse . Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista.

Cierre

Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes y manifestar sus impresiones sobre la entrevista misma y

finalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptado, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita un aprovechamiento más adecuado de sus necesidades.

3.1.12. Información de la entrevista

El resultado y las conclusiones de la entrevista en relación con el objeto de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro y concreto para quien posteriormente tenga necesidades de consultarlo. La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe.

Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista efectuada, con respuestas a preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria durante la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logre darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿E l entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

3.1.13. Exámenes psicológicos.

Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él que pretende. Los exámenes son necesarios tanto para la selección como para la acomodación de personal.

Podemos, ante todo, dividirlos en pruebas de psicológicas, de conocimiento, de desempeño, de aptitud, entre otras. Entre las pruebas más utilizados en las organizaciones podemos mencionar los siguientes.

Pruebas psicológicas.

- ✓ Inventario multifásico de la personalidad (Minnesota).
- ✓ Inventario psicológico (California).
- ✓ Indicador Myers-Briggs.
- ✓ Cleaver.

Pruebas de conocimiento.

- ✓ Cuestionario de estilo de supervisión.
- ✓ Cuestionario de opiniones acerca del liderazgo.
- ✓ Prueba general de aptitud.

Pruebas de desempeño.

- ✓ Pruebas Stromberg de destreza.
- ✓ Pruebas para oficinistas (Minnesota).
- ✓ Prueba de simulación del trabajo.

Exámenes de aptitud.

- ✓ Examen de honestidad.

- ✓ Cuestionario de opiniones laborales.*

3.1.14. La investigación socioeconómica.

Es indispensable conocer un poco más de los estilos de vida de los aspirantes. Por tanto, una persona especializada efectúa una visita al domicilio del visitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno Familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, etc. Igualmente se acostumbra verificar las referencias de empleos anteriores. Todo lo anterior debe realizarse siempre con el consentimiento de los solicitantes.

Los aspectos mencionados tienen como finalidad corroborar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.

3.1.15. Examen Médico.

El estado de salud de los aspirantes es importante, puesto que influye significativamente en la productividad, índices de ausentismo y sobre todo en la salud de los demás miembros de la organización. Otro aspecto importante es la protección al mismo candidato.

El examen médico de admisión lo realiza la empresa y deberá ser efectuado por un profesional especializado en medicina y con conocimientos suficientes de los diversos tipos de trabajo efectuados en la organización. Es importante también para detectar adicciones, embarazos o enfermedades.

* WERTHER, Jr. William B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. P 189

El examen médico implica un interrogatorio y una exploración física minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes. En caso dado, los resultados deben servir también al candidato si se detectan anomalías; debe ser enterado a fin de orientarle sobre el tratamiento a seguir.

3.1.16. Decisión Final

Una vez con toda la información se llega a la pregunta **¿ Es conveniente contratar a esa (e) candidato?** Así, después del proceso de selección, se comparan los resultados del candidato con el perfil deseado, a manera de establecer las congruencias y deficiencias del mismo. Por tanto deberá contratarse aquella persona más cercana tomando en cuenta sus aspectos escolares, socioeconómicos, personalidad, médicos, y demás. Sólo el jefe inmediato, con la asesoría de un especialista en selección, podrá tomar la decisión.

3.2. Contratación

El proceso de contratación considera una serie de etapas que se establecen es disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo, define lo que se entiende por relación de trabajo, como:

“La preparación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.⁹

⁹ AGENDA LABORAL. ***“LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y DISPOSICIONES CONEXAS”***. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Méx. D.F. 2000, Pág.3

3.2.1. Contrato Individual.

Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

- **El Trabajador.**

El artículo 8 de LFT define al trabajador como:

“La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.¹⁰

Es decir, se trata de un trabajo personal y subordinado, esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado, sino por parte del individuo que fue contratado para realizar esas labores las cuales se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón.

- **El Patrón.**

El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como:

La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.¹¹

El patrón puede ser persona física o moral. Es persona física, el patrón que esta representado por un individuo y es persona moral, el patrón que esta representado por una sociedad.

¹⁰ ¹¹ AGENDA LABORAL. ***“LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y DISPOSICIONES CONEXAS”*** Ediciones Fiscales ISEF, S A. Méx D F 2000, Pág 3,4 y 5

3.2.2. Contratación Colectiva.

El artículo 286 de la LFT define al contrato colectivo de trabajo como:

El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El contrato colectivo de trabajo, tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos, pensando en lo que significa la "Relación Laboral".

Por otro lado el contrato colectivo de trabajo es el instructivo para fijar condiciones de trabajo y a medida que estas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral aumentan en cierta proporción.

3.2.3. Requisitos del Contrato de Trabajo.

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo son de "forma" y de "fondo".

- **De forma.** Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; deben celebrarse por triplicado, entregando una copia a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efecto a partir del momento y fecha de presentación salvo que las partes han convenido fechas diferentes.
- **De fondo.** Son los datos personales del trabajador y las condiciones de trabajo en la que va a laborar.

Las cuales son:

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarquen.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deben integrarse de acuerdo con esta ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

3.2.4 Expediente

Se integra con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador, estará compuesto por una carpeta con solicitud de empleo, curriculum, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al seguro social, al registro federal de causantes, los aumentos de sueldo, evaluación de desempeño, amonestaciones, etc. Con el fin de tener reunida toda la información por cualquier duda o aclaración del trabajador u organización.

3.3 Inducción

Cuando una persona llega por primera vez a su trabajo, se encuentra con un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, en resumen esta ingresando a una nueva cultura organizacional. Este

desconocimiento puede afectar en forma negativa su eficiencia en el trabajo, así como en su calidad de vida, por lo que es necesario inducir a todos los nuevos elementos estableciendo planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo al jefe, al equipo de trabajo y a la organización en general.

3.3.1. Concepto de Inducción.

Es el proceso de orientación de un nuevo empleado hacia la organización y su ambiente de trabajo.

3.3.2. Objetivos de la Inducción.

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados de la organización, a conocer su ambiente de trabajo para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, su política, y su personal.
- introducir a los nuevos trabajadores un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo.

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente al nuevo ambiente de trabajo.

3.3.3. El proceso de Inducción.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran a la organización y al puesto en particular.

A) Introducción a la Organización.

El primer día de trabajo el gerente de recursos humanos debe presentar al nuevo elemento con todas aquellas personas que va a tener relación con su trabajo, así como proporcionarte información sobre aspectos generales, tales como:

- ✓ Historia de la organización.
- ✓ Su visión , su misión y sus objetivos.
- ✓ Horarios, días de pago, etc.
- ✓ Sus instalaciones.
- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Artículos que produce o servicios que presta.
- ✓ Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajadores en cuestión.
- ✓ Políticas de personal.
- ✓ Prestaciones y beneficios.
- ✓ Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- ✓ Reglamento interno de trabajo.
- ✓ Medidas de emergencia: incendio, temblores, etc.

B) Introducción al Puesto.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

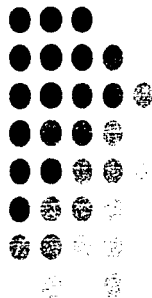
- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.

- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la "descripción de puestos", entregándole una copia para que lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales, como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

Es importante señalar que la integración del personal de nuevo ingreso no es sólo responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino de todos los elementos de la organización que estén en contacto con él, ya que su ayuda le será de utilidad para integrarse más rápido a la organización.

CAPÍTULO 4

CAPACITACIÓN



CAPÍTULO 4

CAPACITACIÓN

4.1. Antecedentes de la Capacitación.

En el período de civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En Roma algunos artesanos eran esclavos, logrando posteriormente organizarse en el "Collegia" con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, éstos supervisaban y aseguraban la destreza y capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, herramientas y métodos de trabajo así como regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de 5 a 7 años, siendo un método apto para el proceso doméstico. Al

maestro no le era permitido tener más aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva, el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La "Revolución Industrial" que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales, el paso de la capacitación y de la energía humana del hombre a la máquina, provocó profundas consecuencias para la administración.

La revolución industrial alteró el método de capacitación existentes, las máquinas podían ser operadas por el personal con poca experiencia, con lo cual los gremios empezaron a decaer. Más tarde fueron asimilados con el reemplazo del proceso doméstico por el febril, provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era propietario de la factoría, y el aprendiz después de su capacitación pasaba a ser un trabajador de ella.

La capacitación se trajo de Inglaterra a Norteamérica durante el siglo XVII, y jugó un papel menos importante que en Europa, esto fue debido principalmente a que un gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas en regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. Asimismo, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras pone en contacto a los diferentes oficios. También la división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en relación continua, dado que la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que sólo participan en una mínima parte. Integrando así cada uno

el proceso productivo moderno, la cooperación. Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación.

4.2. Concepto de Capacitación.

Los empleados recién contratados necesitan capacitación, mientras que los ya experimentados requieren una nueva para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar más, y el simple hecho de que la dirección confié lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su actualización, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

Así, al notar la importancia que tiene la capacitación en toda organización, a continuación mencionaremos algunos conceptos de diferentes autores.

- ❖ **Para Byars y Rue** " Es un proceso que relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización".
- ❖ **Según Reyes Ponce:** " Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con **toda eficiencia**"

- ❖ **Para Amaro Guzmán, es:** "El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus temas".

De lo anterior podemos decir que la capacitación es **la preparación del individuo mediante conocimientos y herramientas que lo ayuden a realizar eficientemente su trabajo.**

4.3. Importancia de la Capacitación.

Toda organización tiene que dar mayor énfasis a la necesidad de capacitar y desarrollar al recurso humano. Puesto que es necesario considerar a la capacitación como una inversión productiva que generará grandes rendimientos. Debido a que no todas las organizaciones la consideran de ésta manera, sino que solamente como una obligación para cumplir con lo estipulado en la ley. Asimismo la capacitación debe verse como un medio para enfrentar las necesidades futuras derivadas del desarrollo de las organizaciones y como un punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país.

A grandes rasgos la importancia de la capacitación radica en que:

- A) **Ayuda a la organización**, ya que conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales;

- B) **Ayuda al individuo**, interiorizando y poniendo en práctica las variables de motivación, realización crecimiento y progreso logrando así su desarrollo.

C) **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo**, fomentando la cohesión en el grupo laboral mediante la mejora de sus comunicaciones.

4.4. Objetivos de la Capacitación.

OBJETIVO GENERAL.

Preparar a los Recursos Humanos "para" el ejercicio de una determinada función o ejecución de una tarea específica en una organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Incrementar la productividad,
- Promover la eficiencia del trabajador,
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad,
- Promover un ambiente de mayor seguridad laboral,
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada,
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.¹²

Con el logro de los objetivos antes mencionados se podrá llevar a cabo de manera eficiente todas las actividades de la organización ayudando a su desarrollo integral, así como al de los individuos que forman parte de ella.

¹²RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN Ob. Cit. Pág. 245

4.5 Misión de la Capacitación.

La misión de la capacitación es mejorar los conocimientos y habilidades del personal actual así como de aquel que ingrese a la empresa, con el fin de perfeccionar sus conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral, generando para la empresa personal eficiente y productivo. Y así contribuir al crecimiento y desarrollo individual, organizacional y social.¹³

4.6. Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. Por esto a continuación se mencionan algunos de los muchos beneficios que se obtienen al capacitar a nuestro personal.

COMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

- ☐ Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ☐ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ☐ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ☐ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ☐ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ☐ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ☐ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ☐ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ☐ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ☐ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

¹³ ROJAS VÁZQUEZ, Miguel. Apuntes citados.

- ☑ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ☑ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- ☑ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ☑ Reduce la tensión y permite el manejo de área del conflicto.

BENEFICIOS QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos casos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.¹⁴

¹⁴ B. WERTHER, Jr. William B. Y KEITH, Davis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Ednorial, McCRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. México D F 2001. Pág 243

4.7. Marco Legal de la Capacitación.

Con la finalidad de puntualizar el marco legal de la capacitación en México, citaremos algunos artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal de Trabajo y Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

DOCUMENTO	ARTÍCULO	CONTENIDO
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS	123 Fracción " A "	Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para su trabajo.
LEY FEDERAL DE TRABAJO	3	El trabajo es un derecho y un deber social. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
	153-A	Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.
	153-B	La capacitación se impartirá en la forma en que convengan ambas partes.
	153-C	Las instituciones y personas que imparten capacitación, tienen que estar actualizados y registrados por la (STPS).
	153-F	Los objetivos de la capacitación deben ser: Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una

		vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.
	153-H	Los trabajadores tienen la obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
	153-K	Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.
	153-M	En los contratos colectivos de trabajo deberá incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación a sus trabajadores.
	153-N	Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-O	Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deben informar a la STPS, sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.
	153-Q	Requisitos de los planes y programas.
	153-S	Habla sobre las sanciones que tendrá el patrón si no cumple con lo estipulado en la ley.
	153-T	Los trabajadores tienen derechos a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	Los trabajadores tienen la obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se nieguen a recibir la capacitación.
		Los trabajadores y patrones tendrán

	153-X	derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de las obligaciones de capacitación o adiestramiento.
	180	Los trabajadores menores de 16 años tienen derecho a recibir capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.
	391	Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.
	412	El Contrato-Ley contendrá: las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas.
	504	Los patrones tienen la obligación de mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación de primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.
	536	Habla sobre la intervención coordinada en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores entre de la SHCP, SEP Y STPS.
	537	El SNECA tiene los siguientes objetivos: Estudiar y promover la generación de empleos; Promover y supervisar la colocación de los trabajadores; Organizar, promover y organizar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y registrar las constancias de habilidades laborales.
LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO	44	La asistencia de los trabajadores a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

A continuación se explicarán las actividades que se realizan dentro de cada etapa del proceso de capacitación.

4.8. Proceso de Capacitación.

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de las necesidades de capacitación. • Elaboración de Programas y Presupuestos • Establecimiento de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras y Sistemas • Integración de Personas • Integración de Recursos Materiales • Entrenamiento de instructores internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales y apoyos de instrucción. • Contratación de servicios. • Coordinación de cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Del sistema. • Del proceso instruccional.

a) PLANEACIÓN

En la planeación se determina "que se va a hacer" e implica tres momentos.

- 1) Detección de necesidades de capacitación.
- 2) Elaboración de programas y presupuestos.
- 3) Establecimiento de objetivos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1. Detección de las necesidades de capacitación.

El objetivo fundamental de la detección de las necesidades es determinar en forma cuantitativa y cualitativa las carencias en los conocimientos o habilidades de los individuos susceptibles de ser corregidos a través de la capacitación, además se determina a quien va dirigida, cuando y en que orden se impartirán los cursos.

La detección de necesidades de capacitación implica 4 pasos:

- En qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Identificar quienes de los trabajadores que en un mismo puesto, necesita capacitación y en que actividad.
- En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere la capacitación y
- En que orden serán capacitados, según las prioridades y los recursos con que cuenta la organización.¹⁵

Al determinar las necesidades de capacitación, se debe tomar en cuenta la forma en que el aprendizaje influye en las diferentes manifestaciones del conocimiento. Puesto que cada una de las acciones que se llevan a cabo en el proceso de capacitación, están vinculadas con las áreas o dominios de desarrollo que el hombre tiene, las cuales son:

¹⁵ A. GRADOS, Jaime. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México D.F. 2001 Pág. 235

- **Área cognoscitiva**

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.

- . **Área psicomotriz**

Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.

- . **Área afectiva**

Constituye un conjunto de actividades, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias y actúan a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.¹⁶

El diagnóstico de necesidades de capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos.

- ✓ Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

¹⁶ REZA TROSINO, Jesús Carlos DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Panorama Editorial, S.A. de C.V., México D.F. Pág. 23

- ✓ Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- ✓ Determinar el potencial de recursos humanos.
- ✓ Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace)
- ✓ Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- ✓ Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- ✓ Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación.
- ✓ Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- ✓ Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- ✓ Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar.
- ✓ Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación que van a llevarse a cabo.
- ✓ Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

Clasificación de las necesidades de capacitación.

Necesidades manifiestas

Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Por ejemplo:

- Personal de nuevo ingreso.
- Número de empleados menor a los que se requiere.
- Trabajadores a punto de jubilarse.

- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

Necesidades encubiertas

Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó. Por ejemplo:

- No se logra cumplir con los programas.
- Ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, comunicación pobre, etc.
- Actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidad, alto índice de ausentismo y retardos, y problemas interpersonales.

Procedimientos para el DNC

El diagnóstico de necesidades proporciona la información necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo.

De tal forma podemos decir que un diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto.

Independientemente del modelo de diagnóstico que se emplee será necesario seguir el siguiente proceso de obtención de datos.

- 1.- Determinar los requerimientos de información y diseñar la estrategia a seguir.
- 2.- Diseño de instrumentos de captura de datos.
- 3.- Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico.
- 4.- Levantamiento de información.
- 5.- Análisis e interpretación de resultados.
- 6.- Preparación de resultados.

Si bien es cierto que el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, sí aumenta considerablemente la certeza de lo que se lleve a cabo será lo más cercano a la realidad que se viva en la empresa.

En el siguiente cuadro se divide y explica los modelos de diagnóstico en tres métodos de frecuencias, de reactivo, y análisis comparativo.

DIMENSIONES DEL DIAGNOSTICO

<p>MÉTODO REACTIVO</p>	<p>Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial donde se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar y con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.</p>
<p>Método de Frecuencias</p>	<p>Se hace un sondeo más profundo basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, no deja de ser un diagnóstico superficial aunque más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo en mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones. ANEXO 1</p>

Método Comparativo	La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los SÍNDROMES de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones. ¹⁷ ANEXO 2
---------------------------	--

2. Elaboración de programas y presupuestos.

Los programas y presupuestos se determinan a partir de las necesidades y prioridades que marco la DNC. La planeación debe determinar quienes son los instructores que impartirán la capacitación, los temas a impartir, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que utilizaran y los horarios.

En el programa se especifica el instructor que impartirá determinado curso y el área en que se desarrollará, y se incluye una carta descriptiva para cada uno. Los programas a su vez, se componen de los cursos resultantes del ordenamiento de la información recabada en la DNC.

En tanto el presupuesto tiene como objetivo la previsión, planeación, organización, coordinación y control de los planes y programas que se van a impartir, ya que se debe contar con el personal, dinero y material necesario para llevar a cabo dicho programa.

¹⁷ REZA TROSINO Ob. Cit. Págs 68

3. Establecimiento de objetivos.

Los objetivos deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de necesidades detectadas en la DNC. Los objetivos representan la base y razón de capacitar y nunca deben perderse de vista.

Existen objetivos para cada programa y curso, y objetivos específicos de cada tema de un curso.

Carta descriptiva.

Es el formato que permite programar los cursos de capacitación, tiene como objetivo saber que va a suceder en cada sesión, en cada hora del curso, así como el tiempo dedicado a cada una de las actividades.

La carta descriptiva permite al coordinador ayudar al instructor, así como saber en que momento es necesario un receso, entrega de constancias o introducir otros programas de evaluación.

Por lo general, las cartas descriptivas se inician con un encabezado que contienen los siguientes datos:

- Nombre del curso.
- Tema.
- Duración y distribución del tiempo.
- Objetivo general.
- A quien se dirige.
- Nombre del instructor.

Y esta compuesta por columnas en las que se puede incluir la siguiente información:

- Tema.
- Objetivo específico del tema.
- Técnicas.
- Apoyos didácticos.
- Tiempo.
- Evaluación." (ANEXO 3)

b) ORGANIZACIÓN.

En la organización se determina " **el con qué hacerlo** " e implica 4 momentos.

- 1) Estructuras y Sistemas.
- 2) Integración de Personas.
- 3) Integración de Recursos Materiales.
- 4) Entrenamiento de instructores internos.

En esta etapa se pretende estructurar las condiciones necesarias para iniciar un proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir identificar las características del instructor, coordinador y alumno que participen en el curso, así como determinar las condiciones físicas del aula de capacitación.

1. Estructuras y Sistemas.

Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia

¹⁸ A. GRADOS. Ob. Cit. Pág. 274

organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos.

Recomendaciones previas al curso

Presentación del instructor

La manera que el instructor utiliza para presentarse es determinante en la comunidad de enseñanza-aprendizaje. Existen varios tipos de presentación la que es formal y clara, informal y suave y en la que interviene otra persona cada una es aceptable, dependiendo del curso y personas que se van a capacitar.

Presentación de los participantes

Debe realizarse de acuerdo con el número de horas asignadas al curso y sus objetivos. Tal presentación puede ser rápida y superficial o prolongada y profunda.

Con cualquiera de las 2 formas que se utilice, siempre se busca obtener de cada uno de los participantes información necesaria para conocerlos y que se conozcan ellos mismos.

Es importante que el instructor participe activamente en la secuencia de las presentaciones, para dar mayor confianza a los participantes.

Existen varias dinámicas y ejercicios para propiciar la participación de los asistentes por ejemplo:

- Presentación individual
- Presentación en pareja
- Hacer un tríptico.

Expectativas

Las expectativas representan uno de los puntos vitales para que un curso resulte efectivo. Nos permite adecuar nuestro temario al nivel general del grupo, redefinir temas y hacer ajustes en las cartas descriptivas. Las expectativas y las presentaciones se manejan en forma combinada.

Las preguntas siguientes permiten determinar las expectativas que tienen los participantes con respecto al curso:

- ¿ Por qué estoy aquí ?
- ¿ Qué espero del curso ?
- ¿ Qué me gustaría que sucediera durante el curso ?
- ¿ A qué me comprometo ?
- ¿Cuál será mi aportación al curso ?
- ¿ En donde voy aplicar lo aprendido ?

Cuando terminan sus expectativas , se les pide pegarias en la pared y hacer la presentación de las mismas.

Reglas del curso

El instructor, puede proporcionar algunas recomendaciones para el proceso del curso, tomando en cuenta que es en beneficio de todos y sobre todo del capacitando. Por ejemplo:

- Escuchar con atención.
- Tomar apuntes.
- Ser positivo.
- Ser paciente.
- Participar.
- Sintetizar.
- Preguntar y
- Aplicar.

Uso de música

Es una forma adecuada para crear un ambiente especial que pueda comunicar valores, actitudes, nostalgia, reflexión, ternura, alegría, relajación, etc. La selección de la música es tarea de los participantes y del instructor.

Se sugiere que el coordinador mantenga variación entre las melodías cuidando que estas sean populares para no provocar cansancio o aburrimiento entre los asistentes.

2. Integración de personas.

El instructor

La función del instructor es provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Por esto es recomendable que se tome un modelo de " **facilitador** " del aprendizaje y se abandone el modelo del " **maestro** " tradicional.

El facilitador debe poseer una serie de características básicas que le ayudarán a manejar con mayor eficiencia los procesos que se dan en el grupo.

Profesionales

Debe interesarse en transmitir sus conocimientos con fines de aprendizaje. Para ello se requiere que conozca muy bien su trabajo, y que domine la materia que va a impartir.

Por otra parte el instructor debe poseer un nivel cultural superior al promedio. También debe poseer conocimientos y comprensión de los elementos socioculturales que conforman el entorno y la personalidad de los participantes.

Personales

- 1.- **Facilidad de palabra.** Capacidad de comunicar sus ideas con fluidez, y sin inhibiciones.
- 2.- **Claridad.** Habilidad para explicar concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos.
- 3.- **Pensamiento lógico.** Poder eliminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionarlos y sintetizar conceptos, para su mejor comprensión.
- 4.- **Saber escuchar.** Capacidad de escuchar puntos de vista distintos de los suyos.
- 5.- **Manejo de Ideas.** Comprender y explorar pensamientos.
- 6.- **Persuasión.** Capacidad de convencer mediante razonamiento y no mediante la imposición o coerción basado en la autoridad.
- 7.- **Paciencia.** Conciencia de que la gente aprende a distintas velocidades y que en ocasiones será necesario avanzar más despacio, aclarar o incluso repetir una explicación.

8.- Compromiso. Expresión de un deseo claro de explicar y manejar el nivel de conocimiento, habilidad y actitudes de los participantes.

9.- Madurez. Conocimiento , tanto personal como profesional, de la magnitud y las limitaciones del propio conocimiento , para no caer en dogmatismos o intransigencias.

10.- Confianza en si mismo. Valoración objetiva de las propias virtudes y defectos, y actitud positiva acerca de su capacidad.¹⁹

En la siguiente figura se presenta una gráfica de los porcentajes que se sugiere debe cubrir el perfil del instructor en los aspectos de conocimiento, habilidades y actitudes.

Dimensiones	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Conocimiento										
De sí mismo										
Del tema										
Del grupo										
Habilidades										
Comunicación verbal										
Comunicación no verbal										
Memoria										
Establecer relaciones sociales										
Actitudes										
Interés y entusiasmo										
Aceptación y respeto										
Disposición para aprender										
Ética profesional										

¹⁹ A GRADOS. Ob. Cr. Págs. 48 y 49

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Perfil del instructor

Recomendaciones para el instructor

- 1.- Conocer las instalaciones en donde se llevara a cabo la instrucción.
 - Conocer las dimensiones del área de trabajo para obtener información y realizar las modificaciones necesarias.
 - Informarse con que aparatos se cuenta, como retroproyector, videocasetera, proyector, etc., y realizar la planeación correspondiente.
 - Familiarizarse con el área (iluminación, resonancia, etc.).
 - Localizar las vías de acceso para medir el tiempo de traslado.
 - Conocer al coordinador y la manera en que va a colaborar durante el curso.
- 2.- Estar por lo menos 45 minutos antes de la hora señalada el día que inicia el curso.
- 3.- Contar con equipo de emergencia.
- 4.- Nunca iniciar un curso sin personalizadores.
- 5.- Utilizar señalador.

El coordinador

El coordinador es parte importante del proceso de capacitación y desarrollo de una organización. Puesto que es el mediador que contempla, desde los acuerdos de trabajo previo con el instructor (programación, invitaciones, confirmación de asistencia, fechas y horarios), hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, diplomas, contratación de servicios, servicio de cafetería y en general todas las actividades de superación y asistencia antes, durante y después de un curso.

También al asistir al evento , el coordinador ha de realizar el protocolo de inauguración y clausura , supervisar que el lugar este en optimas condiciones y asegurar la asistencia de los participantes, instructores y autoridades invitadas, disponer los aparatos necesarios y ayudar en todo lo posible al instructor.

Cabe destacar que el coordinador debe de tener facilidad de negociación, actitud de servicio, capacidad de anticipación, administración de tiempo y puntualidad, facilidad de palabra, manejo de grupos, creatividad, iniciativa, imparcialidad, tolerancia, empatía, etc.

El grupo

Es necesario que el instructor conozca las características de los participantes para poder manejar de mejor manera las situaciones que se le presenten.

Puesto que si sabe descubrir, enfrentar y aprovechar estas características, se facilitará el aprendizaje en el grupo.

El siguiente cuadro nos muestra algunas de las características de las personas que integran un grupo.

Tipología del grupo

- El participativo.
- El saboteador.
- El tímido.
- El preguntón
- El sabelotodo.
- El sabanitas.
- El desinteresado.
- El contreras.
- El zorro.

3. Integración de Recursos Materiales.

Condiciones físicas del aula

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Al realizar un programa de capacitación se necesita una planeación y organización eficientes que ayuden al logro de los objetivos, así como de un coordinador e instructor que sepan realizar su trabajo de la mejor manera.

También se necesita contar con instalaciones adecuadas para el logro eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje, las cuales influyen de manera importante en el programa.

A continuación se hablará de las condiciones óptimas que debe tener el aula de capacitación.

Dimensiones	Se recomienda un espacio de 2m² por persona
Colores	Se sugieren colores claros, principalmente el blanco, que permite la reflexión de la luz
Iluminación	Se debe cuidar que la luz no quede a espaldas del instructor y capacitandos.
Piso	Para uso general se recomienda loseta de cerámica o mosaico sin encerar, en tonos claros y diseño sencillo.
Paredes	Los colores deben ser claros, ya que dan la sensación de amplitud, y debe contar con contactos con capacidad para conectar 2 aparatos incluyendo un contacto de corriente trifásico.
Ventilación	Debe procurarse que existan suficientes ventanas que permitan que el aire fluya; si no es así, se recomienda el uso de ventilador o de aire acondicionado.
Sillas	Se recomienda que sean de material lavable, ligeras, apilables y con goma en la base.

	Además rejilla donde los participantes puedan colocar sus pertenencias.
Mesas	Tienen que ser ligeras, fáciles de mover, que respondan a la simetría del aula para que se puedan acomodar.

Condiciones generales.

Se recomienda contar con ceniceros, botes de basura y jarra de agua. Además debe haber pizarrón, pintarrón y rotafolio, que constituyen los apoyos básicos.

Se sugiere que no haya reloj dentro del aula, porque puede convertirse en un control que presione a los capacitados y al instructor, evitando la posibilidad de un ejercicio prolongado. En general se recomienda que el instructor conozca las salas antes de iniciar el curso, con el fin de que pueda planear la dinámica y las estrategias convenientes para conducir al grupo.

4. Entrenamiento de instructores internos.

La buena capacitación, sobre todo la que se dirige a la operación, es la transmisión de fórmulas acerca de cómo hacer correctamente las cosas, con la tecnología, el equipo y los secretos propios de cada institución.

Lo anterior no se puede lograr empleando únicamente instructores externos, no tanto por su costo, como por el hecho de que la forma de realizar las tareas, los detalles de cada operación, la manera de hacerlo en cada organización sólo es conocida por los especialistas de cada área. Por eso, ellos son los más indicados para transmitir ese modo de hacer las cosas. Además, la solución de problemas, aclaración de dudas podrán efectuarse en un contexto que es del conocimiento no sólo del grupo sino también del instructor.

Es importante preparar a los instructores en el manejo de aquellas habilidades específicas que le ayudarán a transmitir de forma más clara y eficiente toda la experiencia y conocimientos que poseen.

El paquete técnico

Es un conjunto de documentos que facilitan la labor de coordinación de los cursos/eventos y el control de participantes a los mismos. Es un herramienta básico para el coordinador y para el instructor, los principales documentos-herramientas que lo integran son:

a) La ficha de inscripción.

Cada participante deberá requisitarla al iniciar el curso/evento correspondiente, debiendo tener cuidado en: a) poner su nombre completo; sin abreviaturas; b) anotar su número o clave de identificación; c) anotar su registro federal de causantes; d) su puesto y el puesto y nombre de su jefe inmediato, entre otros datos. **(ANEXO 4)**

b) Lista de asistencia y el directorio de participantes.

Para pasar lista todos los días y contar con el perfil general de los asistentes al evento. **(ANEXO 5)**

c) Evaluaciones.

En la evaluación se revisan aspectos acerca del instructor, del curso, del grupo de participantes, de la coordinación y los servicios proporcionados. Para esto se utilizarán cuestionarios que proporcionen información acerca del impacto que

tuvo el curso en los participantes ya que los puntos de vista y sugerencias que manifiesten, serán de gran utilidad para optimizar los servicios de capacitación en la empresa. (ANEXO 6)

d) Constancias y Diplomas de capacitación.

- Documento de hacer constar alguna cosa de manera fehaciente.
- Título o credencial que expide una corporación para acreditar un grado académico, un premio, etcétera. (ANEXO 7)

e) Listado de requerimientos del instructor.

El instructor deberá solicitar, con suficiente antelación los apoyos que requiera para cada día de trabajo, ejemplo de éstos son:

Manuales de participantes, transparencias, acetatos, hojas de rotafolio, ejercicios prácticos, hojas de evaluación del curso, lista de asistencia, solicitudes o fichas de inscripción, control de participantes, evaluaciones del participante, porta blocks para notas, hojas blancas, carpetas, pantallas, focos para proyectores, rotafolio, proyector, películas a proyectar, etc.

f) Otros documentos.

Ficha de pago de emolumentos a instructores ya sean internos o externos. Establecer los procedimientos en ambos casos. Cuando sean internos puede hacerse por medio de la nómina, cuando sean externos a través de recibos de honorarios. Instructivos y formatos para el correcto llenado de petición y comprobación de viáticos y transportes, cuando el instructor salga a algún lugar fuera del área metropolitana.

c) EJECUCIÓN.

En la ejecución se determina “La acción misma” e implica 3 momentos.

1. Materiales y apoyos de instrucción.
2. Contratación de servicios.
3. Coordinación de cursos.

1. Materiales y apoyos de instrucción.

A pesar que la palabra es el medio más elocuente, no siempre tiene eficacia para transmitir las ideas con exactitud. Por ello, para lograr una cabal comprensión entre el instructor y el participante se necesitan apoyos didácticos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.

Las siguientes, son algunas ventajas de los apoyos didácticos:

- ❖ Concretan las ideas.
- ❖ Tienen poder de atracción.
- ❖ Mantienen el interés.
- ❖ Provocan emociones vivas.
- ❖ Graban con intensidad las imágenes en la memoria.
- ❖ Tienen poder de persuasión.
- ❖ Inducen a la acción.
- ❖ Aceleran el aprendizaje.
- ❖ Se adaptan a las necesidades de la ecuación.
- ❖ Modifican nuestra cultura y percepción de los conceptos.

A continuación daremos algunos ejemplos de los apoyos didácticos más utilizados en los programas de capacitación.

- ✓ PIZARRÓN.
- ✓ PINTARRÓN.
- ✓ MAGNETÓGRAFO.
- ✓ ROTAFOLIO.
- ✓ MANUAL DE INSTRUCCIÓN.
- ✓ FRANELÓGRAFO.
- ✓ MATERIAL GRÁFICO. (Gráficas, diagramas y caricaturas, letreros y carteles, mapas, fotografías y recortes de revistas).
- ✓ MODELOS TRIDIMENSIONALES. (Maquetas, diagramáticos y simuladores).
- ✓ TÍTERES Y MARIONETAS.
- ✓ PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS.
- ✓ AUDIOCASSETES.
- ✓ PROYECTOR DE EXPOSICIONES FIJAS.
- ✓ PELÍCULA DE 16 MILÍMETROS.
- ✓ CAÑÓN.
- ✓ PROYECTOR DE ACETATOS.
- ✓ VIDEOCASETERA.

Técnicas de capacitación.

Las técnicas de capacitación son numerosas, se debe aclarar que no existe una técnica ideal que sea la mejor, todas serán buenas y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionadas con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes, con el tiempo de que se dispone, entre otros factores.

A continuación se describen las técnicas más sugeridas para capacitar al personal:

- **Conferencia.** Es la exposición sobre un tema en particular, en la que el conferencista habla y el auditorio escucha.
- **Conferencia en participación.** Es aquella en la que el conferencista expone y se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma
- **Clase formal.** El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral, su ventaja es que en poco tiempo se presenta gran cantidad de material informativo al no existir interrupción alguna.
- **Dramatización.** Los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos, El instructor describe a los participantes cual es la situación, que resultados se esperan y, en general, como debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.
- **Representación de papeles.** Aquí se les solicita a los participantes representar sus sentimientos y cada persona trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los participantes determinan el resultado del papel que representan, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.

- **Estudios de Casos.** Se da a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para, que la estudien y se discuta con el fin de encontrar la problemática y plantear alternativas de solución.
- **Método de aprender haciendo.** Consta de tres pasos, el primero consiste en dar información al aprendiz de cómo se realiza el trabajo; en el segundo paso el instructor demuestra en la práctica y el aprendiz observa; en el último el aprendiz realiza el trabajo y el instructor supervisa y corrige. La ventaja de este método radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados.
- **Mesa redonda.** Con esta técnica los miembros del grupo y el instructor toma parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de esta técnica.
- **Congreso.** Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre un tema en específico.
- **Sensibilización.** Implica el hacer al participante más sensible (sensitivo- receptivo) hacia otros y hacerle ver como el cambio lo afecta consciente o inconscientemente.

2. Contratación de servicios.

Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de

material filmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimento.

La persona encargada de contratar todos los servicios necesarios para los programas de capacitación es el coordinador, quien funge como organizador de todas las actividades durante el programa.

3. Coordinación de cursos.

El coordinador también realiza acuerdos de trabajo previos con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

d) EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

En la evaluación y seguimiento se determina **“la comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado”** e implica 2 momentos.

1. Del sistema.
2. Del proceso instruccional.

1. Del sistema.

La efectividad de la capacitación en todo su proceso **debe cuestionarse** en cada una de las fases que la integran, desde la DNC, hasta los mecanismos de

control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

A continuación daremos algunos ejemplos de formas de evaluación.

- o Pretest. (Escrito, verbal y práctico).
- o Interfase o evaluación durante el proceso (Cuestionario, técnica interrogativa, conversando de manera informal con los participantes, retroalimentación del coordinador).
- o Postest.

Seguimiento.

En esta fase se evalúa en forma integral el sistema de capacitación implantado y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral.

A continuación citaremos algunas técnicas de seguimiento más conocidas.

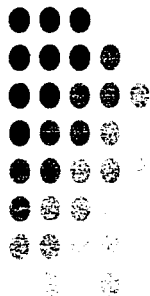
- Tutorías.
- Reuniones de seguimiento programadas.
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- Entrevistas individuales o colectivas con usuarios y clientes.
- Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos.

2. Del proceso instruccional.

La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

CAPÍTULO 5

LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA (ALUMINIO)



CAPÍTULO 5

LA INDUSTRIA METAL MECÁNICA (ALUMINIO)

Hasta aquí hemos visto un bosquejo esquemático de lo que la administración representa en la vida de cada persona, su importancia a nivel general y sobre todo en lo que a los recursos humanos se refiere. Sin embargo es necesario adentrarnos ya en un caso específico; es por eso que a partir de este capítulo hablaremos de la administración de recursos humanos en un organismo social, como lo es la industria metal mecánica en el rubro de la fundición del aluminio, la cual dio origen al presente trabajo de investigación.

5.1 ¿Qué es el aluminio?

Para entender mejor el funcionamiento de este organismo, comenzaremos con la descripción del material con el que trabaja, es decir, el aluminio.

El aluminio es el metal más abundante en nuestro planeta, como elemento sólo lo superan el oxígeno y el silicio. Es uno de los cerca de 100 elementos básicos que componen el universo físico. Miles de años antes de Cristo ya el hombre usaba algunos compuestos de este metal en la producción de cerámica o en reactivos químicos y medicinas, pero fue hasta el siglo XIX cuando se pudo separar del oxígeno con el que se combina de forma natural, y clasificarlo como elemento metálico con propiedades únicas y valiosas.

En 1821 en Le Baux, Francia, fue descubierto un mineral con alto contenido de óxidos de aluminio, por el nombre de la ciudad donde se descubrió fue llamado bauxita que es como se le conoce hasta nuestros días.

La bauxita como mineral económicamente explotable, se encuentra en un ancho cinturón a través de las regiones tropicales y subtropicales, su explotación puede hacerse a cielo abierto. Desgraciadamente nuestro país no cuenta con yacimientos de este tipo de mineral, el cual debe ser transformado inicialmente en alumina, producto que es óxido de aluminio anhídrido, polvo blanco y fino de apariencia semejante al azúcar.

Mediante el proceso Bayer, sistema patentado en 1883 por el químico alemán Karl Bayer, dos kilos de bauxita son requeridos para obtener un kilo de alumina. Este método que con ligeras modificaciones sigue usándose hasta nuestros días, consiste en la mezcla de bauxita previamente molida con sosa cáustica, filtrándola después para separar todo el material sólido, logrando así la cristalización de la alumina por el concentrado.

La transformación de la bauxita en alumina se lleva a cabo en la misma zona donde se obtiene el mineral pues la transportación de éste a lugares lejanos a los de su extracción, haría la operación muy costosa.

Para obtener un kilo de aluminio metálico, podríamos decir que en forma aproximada se requieren dos kilos de alumina, 30 gramos de criolita, 600 gramos de carbón y 18 kilovatios hora de energía eléctrica.

En este segundo paso, se emplea el proceso descubierto por Charles Martin Hall en los Estados Unidos de Norteamérica y por Paul Heroult en Francia en 1886, quienes sin conocerse y trabajando en forma simultánea, llegaron en ese

año a los mismos resultados. El proceso Hall-Heroult consiste básicamente en disponer de una tina de fierro recubierta en su interior con bloques de carbón, en la parte superior se coloca un ánodo de carbón por el que se hace pasar una corriente eléctrica de bajo voltaje y alto amperaje hacia el fondo de la tina, que sirve de cátodo a través de un baño de criolita fundida, a este conjunto se le conoce como celda electrolítica. La energía disocia la alúmina en aluminio metálico que se deposita en el fondo de la tina y en oxígeno que se combina con el carbón del ánodo y se elimina en forma de bióxido de carbón. La capa de aluminio fundido depositada en el fondo de la tina se convierte en el cátodo o polo negativo, dándose así un proceso continuo donde se extrae por el fondo aluminio metálico líquido y se carga por arriba la bauxita.

La resistencia que ofrece el baño de criolita al paso de la corriente eléctrica, genera color suficiente para mantener este material fundido y a una temperatura de 980° centígrados

El aluminio que se obtiene de las tinas electrolíticas, tiene pocos usos y es aleándolo con otros metales como se obtienen una serie de características que le permiten ser el metal más versátil en la actualidad.

5.2. Características del aluminio.

En términos químicos, este metal tiene un peso específico de 2.70 gr/cm³, prácticamente la tercera parte del peso exacto del acero o del cobre. La resistencia del aluminio es 2.63 x 10⁻⁶ ohmios por cm³ lo que equivale a 15.8 ohmios por mil circular, por pie, comparado con 10.57 ohmios del cobre recocido, ambos a 20° C.

En general podemos decir que el aluminio es un metal liviano y se le puede otorgar mayor resistencia aleándolo con otros elementos.

Además cuenta con las siguientes características:

- Es liviano.
- No tóxico.
- Resistente a la corrosión.
- Excelente conductor del calor y la electricidad.
- No magnetizable.
- De fácil manejo.
- Reflector.
- Es reciclable.
- Muy buena apariencia.

A pesar de sus muy variadas aplicaciones, cabe mencionar que el consumo del ALUMINIO por habitante en México en el año de 1996 fue de 2.72 Kg., mientras que los líderes mundiales Japón y Estados Unidos, tuvieron una adquisición de 31.57 Kg. y 31.25 Kg. respectivamente. En América Latina el líder es Venezuela con 5.35 Kg.

Estas cifras nos muestran el gran potencial de consumo que puede desarrollarse en nuestro país, en función de un programa completo de mercadotecnia que permita la implantación de nuevos usos y/o el incremento de los ya existentes, fundamentando éste en el conocimiento del producto y en las bondades del mismo.

5.3. Utilidades y consumo del aluminio

Una vez que se genera el aluminio se le pueden dar las formas requeridas por los fabricantes para convertirlos en productos acabados. Las industrias que lo adquieren pueden especificar un rango de aleaciones o bien solicitarlo en forma de lingotes, de diferentes dimensiones, en tubo, barra, chapa y hoja.

Por lo general la manera o apariencia más utilizada es la de hoja, que se logra con varias pasadas por los rodillos bajo presión, quedando muy fina y manteniendo buena resistencia. La hoja de aluminio es ampliamente utilizada en la elaboración de utensilios de cocina y en el empaque de alimentos. Es precisamente éste el trabajo que realiza nuestra empresa objeto de estudio.

Dentro de sus aplicaciones más comunes o de mayor demanda comercial están:

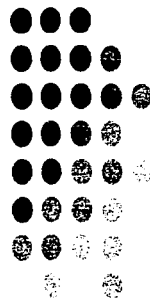
- Marcos de ventanas.
- Canaletas de desagüe.
- Cielos rasos.
- Paredes.
- Puertas corredizas.
- Mosquiteros.
- Ventanas venecianas.
- Marquesinas.
- Utensilios de cocina.
- Heladeras.
- Acondicionadores de aire.
- Vagones de carga.
- Barcos y botes.

ESTA EMPRESA
DE LA FERIA

- Casas rodantes.
- Motores fuera de borda.
- Acoplados/semi remolques.
- Hojas para empaque.
- Envases.
- Equipo deportivo.
- Tanques.
- Bañeras.
- Contenedores de alimentos.
- Cables eléctricos, etc.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE UN
PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN AL
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
DE UNA EMPRESA
METAL-MECÁNICA



CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA METAL - MECÁNICA

6.1. Breve historia de la Empresa

La empresa referida en este trabajo de investigación, es una compañía dedicada a la fundición y laminación de aluminio. La cual surgió a principios de 1979, cuando un grupo de industriales mexicanos decidió iniciar un proyecto para construir una fábrica de productos de lámina de aluminio. Fue el 13 de septiembre del mismo año cuando el proyecto quedó definido y la empresa legalmente constituida.

Al inicio de 1980, comenzó la construcción de las instalaciones con el objetivo principal de poner en marcha la producción de la misma para el mes de enero de 1982.

Una industria como esta requiere de constantes cambios para mantenerse al día en lo que se refiere a tecnología y participación en el mercado; por ello en 1984 llevaron a cabo modificaciones en el almacén de Producto Terminado para contar con un orden y rampa de carga. En 1985 aumentaron la longitud de la

nave principal para instalar un horno de tratamiento térmico con capacidad de carga de 30 toneladas, en ese mismo año se construyeron los talleres de mantenimiento. En 1986 se instalaron dos nuevas Siliters. En 1988 entró en operación el segundo horno de fundición con capacidad de carga de 25 toneladas.

Se construyeron 810 m² de nave donde se instaló y entró en operación el horno de tratamiento térmico final, con capacidad de 10 toneladas por carga y la circuladora automática para discos de 1200 mm. de diámetro. Se inicio la reconstrucción del horno de fusión de 25 toneladas y se colocaron dos torres de enfriamiento de agua.

En 1999 se adquirió una unidad nueva de colado con el proceso "WAGSTAFF", se modernizó la flotilla de transporte interno con 2 montacargas y dos cargadores frontales.

En el año 2000 se puso en marcha un sistema de filtrado "SCHNEIDER", un horno de homogeneización de 36 toneladas de capacidad, un medio de extracción de vapores "American Air Filter", se cambio a un método hidráulico "Rex Roth" y se adquirió un nuevo medidor de espesores "IRM". Se instaló también un proceso contra incendios y un sistema de spray de aceite de laminación "us.control" todo esto para actualizar el laminador en frío y continuar dentro de una mejora continúa. Cabe mencionar que ese año la producción llegó a las MIL UN TONELADAS, cifra que en toda la historia de la empresa no había sido alcanzada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.2. Misión de la Empresa

"SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, PERSONAL Y ACCIONISTAS A TRAVÉS DE LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LAMINADOS DE ALUMINIO QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS DE CALIDAD INTERNACIONAL, BUSCANDO OBTENER EL LIDERAZGO NACIONAL; DEMOSTRANDO QUE EL ÉXITO EN LA VIDA Y EN LOS NEGOCIOS, SE LOGRA CON INTEGRIDAD, SERVICIO, EQUIDAD Y UNA ACTITUD DE MEJORA CONTINUA".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.3. Los valores de la empresa

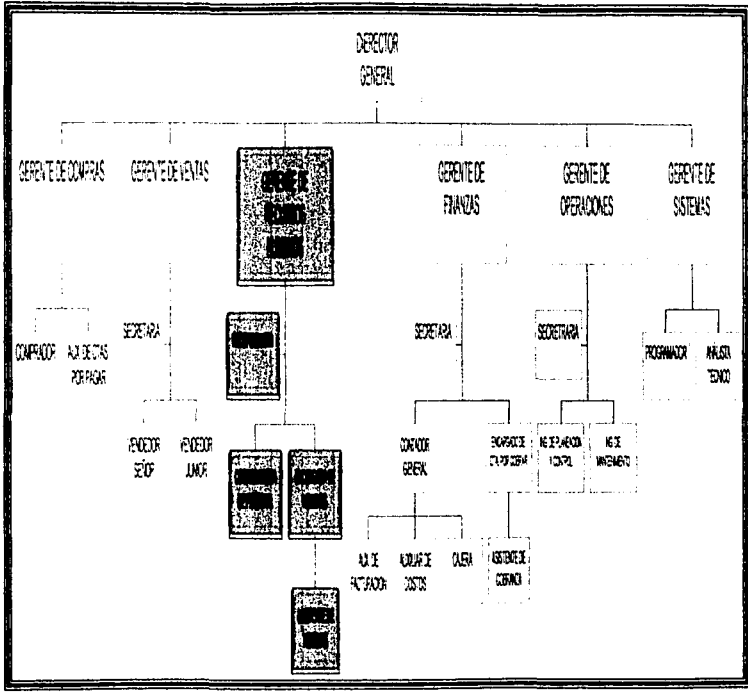
LOS ACTIVOS MÁS VALIOSOS SON SUS MUJERES Y HOMBRES.

Los valores de esas mujeres y hombres son:

- ↪ Una **INTEGRIDAD** inquebrantable.
- ↪ Tienen pasión por la **EXCELENCIA** y odian la **BUROCRACIA**, son **ABIERTOS** a ideas de cualquier fuente.
- ↪ Viven la **CALIDAD**, siempre pensando en los **COSTOS**.
- ↪ Basan todas sus acciones en la **RESPONSABILIDAD** que les da la confianza en sí mismos.
 - ↪ Buscan **APRENDER** permanentemente.
 - ↪ Tienen una enorme cantidad de **ENERGÍA** y la habilidad de contagiarla a los demás.
 - ↪ Exigiéndose al límite... Con metas agresivas...crecimiento consistente, sin nunca perder de vista el objeto principal que son los **RESULTADOS**.
- ↪ Ver el **CAMBIO** como una oportunidad y no como una amenaza.

6.4. Organigrama funcional de la empresa

ORGANIGRAMA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

6.5. Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos.

El Recurso Humano es el elemento que mueve todos y cada uno de los engranes de una empresa, su reclutamiento y selección son de vital importancia, con ello se suministra a la compañía del personal adecuado que satisfaga sus necesidades.

Por esto se analizará al personal del departamento de Recursos Humanos para observar su desempeño en esta compañía.

El Departamento de Recursos Humanos esta formado por:

- ❖ Gerente de Recursos Humanos
- ❖ Coordinadora de Personal
- ❖ Encargada de Nominas
- ❖ Asistente de Nominas
- ❖ Recepcionista

Este departamento depende de la dirección de administración y finanzas y a su vez de la dirección general.

El área de reclutamiento y selección lo dirige la gerente de recursos humanos, el cual no es del todo eficiente, ya que existe una notoria falta de nuevas y más efectivas herramientas, así como de conocimientos técnicos que le permitan reclutar y seleccionar al personal idóneo para la compañía, puesto que no se utilizan todos los pasos a seguir en el proceso, como por ejemplo no se realiza una requisición de personal, el reclutamiento por lo general se lleva a cabo por medio de anuncios en la puerta o por nepotismo, no se establece de una manera adecuada el rapport en las entrevistas, entre otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La capacitación se realiza de forma reactiva, es decir, se capacita a las personas que se cree la necesitan, pero no se realiza un análisis detallado de las necesidades de capacitación.

Por su parte la coordinadora de personal realiza los trámites de contratación del nuevo miembro de la organización, lleva el control de vacaciones, altas, bajas y modificaciones al IMSS, entre otros, pero su servicio es deficiente, ya que tiene una actitud descortés con los nuevos empleados y compañeros de trabajo, ocasionando un ambiente laboral tenso y en ocasiones hasta grosero.

En cuanto al área de nominas, las dos personas encargadas laboran bajo presión por la recarga del trabajo que se les encomienda, puesto que no sólo realizan el cálculo de la nomina semanal y quincenal, sino, además resuelven los problemas del IMSS e INFONAVIT por diferencias en pagos y fechas de altas y bajas de los trabajadores, ocasionando estrés y mal humor con los empleados.

La recepcionista en ocasiones muestra una actitud de inseguridad al no saber manejar situaciones bajo presión, también realiza pequeñas actividades de apoyo al departamento aparte de atender el conmutador.

El problema que existe es que no cuentan con conocimiento y herramientas necesarios para realizar su trabajo de una manera eficiente, puesto que se crea un ambiente de fricción y malos entendidos.

Como una medida por parte del gerente de recursos humanos se puso a disposición de todo el personal un buzón de quejas y sugerencias, en el cual anotan un comentario acerca del servicio que se les brinda, obteniendo información sobre el desempeño laboral de este departamento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De manera general los problemas crecientes que tienen son:

- Calidad deficiente en el servicio que dicha área proporciona.
- Existencia de frustraciones y malos entendidos.
- Pérdida de la visión de objetivos comunes.
- Falta de cooperación.
- Mala comunicación o inexistente.
- Quejas continuas.
- Rotación de personal.
- Falta de capacitación.

6.6. Diagnostico de necesidades

La detección de necesidades de capacitación del departamento de recursos humanos se hará mediante el modelo comparativo, el cual nos señala lo que debe hacerse en cada puesto y lo que se hace realmente. De esta manera cotejaremos ambos rubros para poder diagnosticar cuales son los puntos que es necesario mejorar, con el fin de lograr un adecuado desempeño del trabajador.

La materia prima para la aplicación de este modelo de diagnóstico es el análisis de puestos, descripción de puestos y la evaluación de desempeño.

A continuación examinaremos en análisis, descripción de puestos y la evaluación de desempeño de cada una de las personas que forma el departamento, para observar y evaluar las diferencias que existen y así poder aplicar un programa de capacitación adecuado para los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empresa "X"
FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

01

<p>1) Nombre o denominación del puesto: Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>6) Puesto superior: Director de Administración y Finanzas.</p>
<p>2) Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primaria () • Secundaria () • Preparatoria () • Carrera técnica o comercial () • Profesional (X) 	<p>7) Experiencia:</p> <p>Necesaria <u> X </u></p> <p>Deseable <u> </u></p> <p>No deseable <u> </u></p>
<p>3) Idioma: %</p> <p>Cual Inglés</p> <p>Leerlo 80%</p> <p>Escribirlo 80%</p> <p>Hablarlo 80%</p>	<p>8) Principales materiales y herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escritorio ✓ Sillas ✓ Computadora ✓ Impresora
<p>4) Ubicación: Área de oficinas administrativas.</p>	<p>9) Qué tipo de esfuerzo realiza?</p> <p>Mental % (100)</p> <p>Visual % (100)</p> <p>Físico % (20)</p>
<p>5) Actividades relevantes del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Realiza entrevistas a candidatos para ocupar una vacante. ➢ Lleva a cabo la plática de inducción a los nuevos 	<p>10) Perfil</p> <p>Edad <u> 25 años </u></p> <p>Sexo <u> Femenino </u></p> <p>Estado civil <u> Casada </u></p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<p>miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hace las incidencias de compensaciones, sanciones, castigos, % de productividad, entre otros de los empleados. ➤ Coordina y dirige lo simulacros de siniestros en la empresa. ➤ Revisa las plantillas de los empleados. ➤ Coordina los eventos de días festivos, compra de uniformes, entre otros. 	
--	--

Empresa "X"

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos Generales del Puesto

1) Nombre o denominación. Gerente de Recursos Humanos	5) Puesto inmediato inferior: Coordinación de Recursos Humanos.
2) No. de empleado: 275	6) Puesto inmediato superior: Dirección de Administración de Recursos Humanos.
3) Otros Nombres del puesto:	7) Personal y puestos dependientes. 1 Coordinador de personal. 1 Encargado de nominas. 1 Auxiliar de nominas. 1 recepcionista.
4) Jornada laboral: 47.50 horas semanales.	8) Recursos materiales necesarios para el puesto Escritorio gerencial, librero, silla ejecutiva.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

<p>Horario de 8:00 a 17:30 horas. 45 minutos para comer.</p>	<p>dos sillas para visitas, Micro 388 de 120 megas, impresora Brother M-1909.</p>
<p>9) Descripción del puesto: (Principales actividades)</p> <ul style="list-style-type: none">> Realizar el reclutamiento y selección de personal.> Coordinar y supervisar el presupuesto para la función de capacitación.> Supervisar los programas de seguridad e higiene.> Emplear el liderazgo como una herramienta estratégica de habilidades especiales para lograr objetivos.> Llevar a cabo la inducción de los nuevos miembros de la organización.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: **Maribel García Chimal (GERENTE DE R.H.)**

Periodo de evaluación

CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Siempre supera en forma extraordinaria los resultados esperados.
MUY BUENO	Supera constantemente los requisitos del puesto
BUENO	Su desempeño cumple con los requerimientos del puesto, eventualmente los supera y eventualmente tiene fallas.
REGULAR	Cumple en forma mínima con los requerimientos del puesto, rara vez los supera y frecuentemente tiene fallas.
DEFICIENTE	Su desempeño no cubre con los requisitos mínimos de actuación esperados.

1. ELEMENTOS DE DESEMPEÑO CALIFICACIÓN

Ponga una cruz (X) en el cuadro correspondiente a la calificación obtenida en el presente periodo

ELEMENTO	No aplicable	deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Realizar el reclutamiento y selección del puesto		X				
2. Coordinar y supervisar el presupuesto para la función de capacitación		X				
3. Supervisar los programas de seguridad e higiene			X			
4. Llevar a cabo la inducción a los nuevos empleados				X		
5. Como desarrolla el liderazgo.			X			

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DEL ÁREA

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Observaciones

La evidencia proporcionada por la evaluación de desempeño; muestra la necesidad de capacitación al gerente de recursos humanos, en aquellos aspectos que le permitan desarrollar sus funciones de mejor manera.

Se hacen notar algunas deficiencias en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación; siendo menos relevante la inducción, ya que se lleva a cabo una platica que ayuda a introducir al nuevo empleado al ambiente laboral.

La forma de manejar al personal no es del todo eficiente, ya que no existe una cultura que promueva la confianza, integridad y el alto desempeño., ocasionando que no se cumplan correctamente los objetivos institucionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTO

COORDINADORA DE PERSONAL

02

<p>1) Nombre o denominación del puesto: Coordinador (a) de personal.</p>	<p>6) Puesto superior: Gerencia de Recursos Humanos.</p>
<p>2) Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Primaria () <input type="radio"/> Secundaria () <input type="radio"/> Preparatoria () <input checked="" type="radio"/> Carrera técnica o comercial (X) <input type="radio"/> Profesional () 	<p>7) Experiencia:</p> <p>Necesaria: _____</p> <p>Deseable: <u> X </u></p> <p>No deseable: _____</p>
<p>3) Idioma %</p> <p>Cual <u>No necesario</u></p> <p>Leerlo</p> <p>Escribirlo</p> <p>hablarlo</p>	<p>8) Principales materiales y herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Escritorio ◊ Sillas ◊ Computadora. ◊ Máquina de escribir. ◊ Papelería, etc.
<p>4) Ubicación:</p> <p>Área de oficinas administrativas.</p>	<p>9) Qué tipo de esfuerzo realiza?.</p> <p>Mental % (100)</p> <p>Visual % (100)</p> <p>Físico % (40)</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<p>5) Actividades relevantes del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza rápidamente la contratación del personal. • Da de alta en el IMSS a los nuevos empleados. • Lleva el control de las vacaciones, bajas, modificaciones de salario, etc. • Brinda información a los empleados. • Maneja el control de evaluaciones de los empleados que están a prueba. 	<p>10) Perfil</p> <p>Edad <u>40 años</u></p> <p>Sexo <u>Femenino</u></p> <p>Estado civil <u>Divorciada</u></p>
--	--

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos Generales del Puesto

<p>1) Nombre o denominación. Coordinador (a) de personal.</p>	<p>5) Puesto inmediato inferior: Recepcionista.</p>
<p>2) No. De empleado: 301</p>	<p>6) Puesto inmediato superior: Gerencia de Recursos Humanos.</p>
<p>3) Otros nombres del puesto:</p>	<p>7) Personal y puestos dependientes:</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<p>4) Jornada laboral 47.50 horas semanales. Horario de 8:00 a 17: 30 horas. 45 minutos para comer.</p>	<p>8) Recurso materiales necesarios para el puesto Escritorio, silla, computadora, maquina de escribir, papelería especializada, etc.</p>
<p>9) Descripción del puesto (Principales actividades)</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar la contratación del personal.• Llevar a cabo los trámites de afiliación al IMSS, Seguro de vida, etc.• Manejar el control de las vacaciones, bajas, modificaciones de salario, etc.• Brindar servicio a los empleados así como a visitas a la empresa en relación con recursos humanos.	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: **Verónica Romualdo Ortiz (COORDINADORA)**

Periodo de evaluación

CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Siempre supera en forma extraordinaria los resultados esperados.
MUY BUENO	Supera constantemente los requisitos del puesto.
BUENO	Su desempeño cumple con los requerimientos del puesto, eventualmente los supera y eventualmente tiene fallas.
REGULAR	Cumple en forma mínima con los requerimientos del puesto, rara vez los supera y frecuentemente tiene fallas.
DEFICIENTE	Su desempeño no cubre con los requisitos mínimos de actuación esperados.

2. ELEMENTOS DE DESEMPEÑO
CALIFICACIÓN

Ponga una cruz (X) en el cuadro correspondiente a la calificación obtenida en el presente periodo

ELEMENTO	No aplicable	deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Realizar la contratación de personal.		X				
2. Elaborar los tramites de afiliación al IMSS, seguro de vida, banco, etc.			X			
3. Llevar el control de vacaciones, bajas, modificaciones de salario, etc.		X				
4. Brindar servicio a los empleados así como, a las visitas a la empresa con relación a R.H.		X				

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DEL ÁREA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Observaciones

La problemática que existe con la persona que ocupa este puesto es que realiza su trabajo muy rápido y por lo mismo a veces hay errores en un número o dato del seguro social ya sea en el alta, modificación o baja. Además denota una actitud descortés con los empleados ocasionando malos entendidos. También no le gusta trabajar en equipo puesto que muestra apatía al relacionarse con sus compañeros de trabajo dando lugar a que tenga pocas amistades en el mismo.

Se tiene que ayudar a esta persona a entender que tan importante es la calidad en el servicio, el trabajo en equipo, las buenas relaciones humanas y sobre todo la relevancia que tiene el departamento de recursos humanos en toda organización, ante los mismos compañeros de trabajo como personal externo que llegue a la misma.

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTO

ENCARGADA DE NOMINAS

03

<p>1) Nombre o denominación del puesto: Encargada de Nominas</p>	<p>6) Puesto superior: Gerente de Recursos Humanos</p>
<p>2) Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primaria () • Secundaria () • Preparatoria () • Carrera técnica o comercial () • Profesional (X) 	<p>7) Experiencia:</p> <p>Necesaria <u> X </u></p> <p>Deseable <u> </u></p> <p>No deseable <u> </u></p>
<p>3) Idioma: %</p> <p>Cual No necesario</p> <p>Leerlo</p> <p>Escribirlo</p> <p>Hablarlo</p>	<p>8) Principales materiales y herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escritorio <input type="checkbox"/> Sillas <input type="checkbox"/> Computadora. <input type="checkbox"/> Impresora. <input type="checkbox"/> Papelería especializada. <input type="checkbox"/> Tarjetas de chequeo y recibos de nomina.
<p>5) Actividades relevantes al puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realiza las nominas (Quincena y confidencial) ❖ Elabora los pagos (SUA, 2.5% Sobre nomina) ❖ Hace los finiquitos. 	<p>9) Qué tipo de esfuerzo realiza?.</p> <p>Mental % (100)</p> <p>Visual % (100)</p> <p>Físico % (30)</p>

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Brinda servicio de atención a los empleados. ❖ Lleva a cabo las utilidades y el aguinaldo. ❖ Genera las modificaciones de salario por medio del (DISMAG). ❖ Atiende los requerimientos que llegan del seguro social o Infonavit. 	<p>10) Perfil</p> <p>Edad <u>24 años</u></p> <p>Sexo <u>Femenino</u></p> <p>Estado civil <u>Casada</u></p>
---	--

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos generales del puesto

<p>1) Nombre o denominación: Encargada de Nominas</p>	<p>5) Puesto inmediato inferior: Auxiliar de Nominas.</p>
<p>2) No. De empleado. 265</p>	<p>6) puesto inmediato superior: Gerencia de Recursos Humanos.</p>
<p>3) Otros nombres del puesto: Asistente de Nominas.</p>	<p>7) Personal o puestos dependientes: Auxiliar de Nominas.</p>
<p>4) Jornada laboral: 47:30 horas semanales. Horario de 8: a 17:30 horas diarias. 45 minutos para comer.</p>	<p>8) Recursos materiales necesarios para el puesto: Escritorio, librero, archivero, dos sillas para visitas, computadoras con paquetes</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	de nominas, IMSS, Dismag, SUA, Impresora.
<p>9) Descripción del puesto. (principales actividades)</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Elaborar las nominas.❖ Hacer el reporte del pago de 2.5%.❖ Generar el SUA.❖ Realizar los finiquitos.❖ Brindar servicio de atención a los empleados.❖ Llevar a cabo el DISMAG.❖ Resolver los requerimientos del IMSS e Infonavit.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: **Mónica Sánchez Andrade (ENCARGADA DE NOMINAS)**

Periodo de evaluación
CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Siempre supera en forma extraordinaria los resultados esperados.
MUY BUENO	Supera constantemente los requisitos del puesto
BUENO	Su desempeño cumple con los requerimientos del puesto, eventualmente los supera y eventualmente tiene fallas.
REGULAR	Cumple en forma mínima con los requerimientos del puesto, rara vez los supera y frecuentemente tiene fallas.
DEFICIENTE	Su desempeño no cubre con los requisitos mínimos de actuación esperados.

3. ELEMENTOS DE DESEMPEÑO
CALIFICACIÓN

Ponga una cruz (X) en el cuadro correspondiente a la calificación obtenida en el presente periodo

ELEMENTO	No aplicable	deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Hacer la nomina.			X			
2. Elaborar el reporte de pago del 2.5% sobre nomina y el SUA.			X			
3. Resolver los requerimientos del seguro social e Infonavt.		X				
4. Realizar los finiquitos				X		
5. Brindar servicio de atención a los empleados.			X			

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DEL ÁREA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: **Mónica Sánchez Andrade (ENCARGADA DE NOMINAS)**

Periodo de evaluación
CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Siempre supera en forma extraordinaria los resultados esperados.
MUY BUENO	Supera constantemente los requisitos del puesto
BUENO	Su desempeño cumple con los requerimientos del puesto, eventualmente los supera y eventualmente tiene fallas.
RÉGULAR	Cumple en forma mínima con los requerimientos del puesto, rara vez los supera y frecuentemente tiene fallas.
DEFICIENTE	Su desempeño no cubre con los requisitos mínimos de actuación esperados.

3. ELEMENTOS DE DESEMPEÑO
CALIFICACIÓN

Ponga una cruz (X) en el cuadro correspondiente a la calificación obtenida en el presente periodo

ELEMENTO	No aplicable	deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Hacer la nomina.			X			
2. Elaborar el reporte de pago del 2.5% sobre nomina y el SUA.			X			
3. Resolver los requerimientos del seguro social e Infonavit.		X				
4. Realizar los finiquitos				X		
5. Brindar servicio de atención a los empleados.			X			

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DEL ÁREA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTO

ASISTENTE DE NOMINAS

04

<p>1) Nombre o denominación del puesto: Asistente de Nominas</p>	<p>6) Puesto superior: Encargada de Nominas.</p>
<p>2) Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primaria () - Secundaria () - Preparatoria () - Carrera técnica o comercial (X) - Profesional () 	<p>7) Experiencia:</p> <p>Necesaria _____</p> <p>Deseable <u> X </u></p> <p>No deseable _____</p>
<p>3) Idioma: %</p> <p>Cual</p> <p>Leerlo</p> <p>Escribirlo</p> <p>Hablarlo</p>	<p>8) Principales materiales y herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escritorio ✓ Silla ✓ Computadora ✓ Tarjetas ✓ Recibos
<p>4) Ubicación:</p> <p>Área de oficinas administrativas..</p>	<p>9) Qué tipo de esfuerzo realiza?</p> <p>Mental % (100)</p> <p>Visual % (100)</p> <p>Físico % (30)</p>
<p>9) Actividades relevantes al puesto:</p> <p>➤ Realiza la nómina semanal y vales de despensa.</p>	<p>10) Perfil</p> <p>Edad <u> 24 años </u></p> <p>Sexo <u> Femenino </u></p> <p>Estado civil <u> Soltera </u></p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elabora reportes de contabilidad, INEGI, INFONAVIT. ➤ Paga a los sindicalizados en la planta. ➤ Atiende a los empleados en cualquier duda que tenga en relación con su pago. ➤ Lleva el control de préstamos de fondo de ahorro. ➤ Hace el traspaso de las nominas al banco. 	
---	--

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos generales del puesto

1) Nombre o denominación. Asistente de Nominas.	5) Puesto inmediato inferior:
2) No. De empleado. 372	6) Puesto inmediato superior. Encargada de nominas.
3) Otros nombres del puesto: Auxiliar de nominas.	7) Personal y puestos dependientes:
4) Jornada laboral: 47:50 horas semanales. Horario de 8:00 a 17:30 horas. 45 minutos para comer.	8) Recursos necesarios para el puesto. Escritorio, silla, computadora, archivero, tarjetas, papelería especializada, recibos, etc.
9) Descripción del puesto: (principales actividades) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar las nominas semanales y de vales de despensa. 	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Elaborar reportes de contabilidad, INEGI, INFONAVIT.
- Pagar a los sindicalizados en la planta.
- Atender a los empleados en cualquier duda que tenga en relación con su pago.
- Llevar el control de préstamos de fondo de ahorro.
- Hacer el traspaso de las nominas al banco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: **María Elena Franco Rojas (ASISTENTE DE NOMINAS)**

Periodo de evaluación
CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Siempre supera en forma extraordinaria los resultados esperados.
MUY BUENO	Supera constantemente los requisitos del puesto
BUENO	Su desempeño cumple con los requerimientos del puesto, eventualmente los supera y eventualmente tiene fallas.
REGULAR	Cumple en forma mínima con los requerimientos del puesto, rara vez los supera y frecuentemente tiene fallas.
DEFICIENTE	Su desempeño no cubre con los requisitos mínimos de actuación esperados.

4. ELEMENTOS DE DESEMPEÑO CALIFICACIÓN

Ponga una cruz (X) en el cuadro correspondiente a la calificación obtenida en el presente período

ELEMENTO	No aplicable	deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Ayudar en la realización de nominas.				X		
2. Elaborar reportes de contabilidad, INEGI, INFONAVIT.				X		
3. Pagar a los sindicalizados en la planta.			X			
4. Atender a los empleados en las dudas que tenga en relación con su pago.			X			
5. Llevar el control de préstamos de fondo de ahorro.					X	

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DEL ÁREA

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Observaciones

Al hacer el análisis me pude dar cuenta que las dos personas que pertenecen al departamento de nominas realiza sus actividades sobre presión, puesto que además de realizar las nominas, los pagos y atender a los empleados tienen que resolver los requerimientos que llegan del seguro social e infonavit, teniendo que salir una de ellas de la empresa para arreglar dichos problemas, ocasionando retraso en sus actividades diarias, provocando estrés y mal humor.

Entre las dos sacan el trabajo, pero ellas dicen necesitar actualización en el ámbito del seguro social e infonavit, en los aspectos de cambios o modificaciones en las leyes, así como de administración de personal, con el fin de brindar un mejor servicio a los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTO

RECEPCIONISTA

05

1) Nombre o denominación del puesto Recepcionista	6) Puesto superior: Coordinadora de personal
2) Escolaridad: <ul style="list-style-type: none"> • Primaria () • Secundaria () • Preparatoria (X) • Carrera técnica o comercial () • Profesional () 	7) Experiencia Necesaria _____ Deseable _____ No deseable <u> x </u> _____
3) Idioma % Cual _____ Leerlo _____ Escribirlo _____ Hablarlo _____	8) Principales materiales y herramientas: <input checked="" type="checkbox"/> Escritorio <input checked="" type="checkbox"/> Silla <input checked="" type="checkbox"/> Conmutador
4) Ubicación: Área de oficinas administrativas..	9) Qué tipo de esfuerzo realiza? Mental % (70) Visual % (80) Físico % (10)
9) Descripción del puesto: (Principales actividades) <ul style="list-style-type: none"> o Maneja el conmutador. o Recibe a los visitantes. o Recibe y reparte la mensajería a todos los departamentos. o Hace la revisión de facturas. 	10) Perfil Edad <u> 23 años </u> Sexo <u> Femenino </u> Estado civil <u> Soltera </u>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

o Ayuda en diversas actividades al coordinado de personal.	
--	--

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos generales del puesto

1) Nombre o denominación: Recepcionista.	5) Puesto inmediato inferior:
2) No. De empleado: 268	6) Puesto inmediato superior: Coordinadora de personal.
3) Otros nombres del puesto:	7) Personal y puestos dependientes:
4) Jornada laboral: 47:50 horas semanales. Horario de 8:00 a 17:30 horas. 45 minutos de comida.	8) Recursos materiales necesarios para el puesto: Escritorio, silla, conmutador, ventilador, libreta de anotaciones.
9) Descripción del puesto: (Principales actividades) <ul style="list-style-type: none"> o Atender el conmutador. o Recibir a los visitantes. o Recibe y reparte la mensajería a todos los departamentos. o Ayuda en diversas actividades al coordinado de personal. 	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: **Alejandra Valencia Cañas (RECEPCIONISTA)**

Periodo de evaluación

CALIFICACIÓN

EXCELENTE	Siempre supera en forma extraordinaria los resultados esperados.
MUY BUENO	Supera constantemente los requisitos del puesto.
BUENO	Su desempeño cumple con los requerimientos del puesto, eventualmente los supera y eventualmente tiene fallas.
REGULAR	Cumple en forma mínima con los requerimientos del puesto, rara vez los supera y frecuentemente tiene fallas.
DEFICIENTE	Su desempeño no cubre con los requisitos mínimos de actuación esperados.

5. ELEMENTOS DE DESEMPEÑO
CALIFICACIÓN

Ponga una cruz (X) en el cuadro correspondiente a la calificación obtenida en el presente periodo

ELEMENTO	No aplicable	deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Atender al conmutador.				X		
2. Recibir a las visitas.		X				
3. Recibe y repare la mensajera a todos los departamentos.					X	
4. Ayuda en diferentes actividades a la coordinadora de personal.			X			

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DEL ÁREA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Observaciones

En este puesto es necesario encomendar otras actividades, puesto cuenta con tiempo libre para realizarlas además se tiene que capacitar a la recepcionista en el control adecuado de la recepción y así, asistiendo al curso conocerá y aprenderá más acerca del área.

A continuación se presenta el programa de capacitación con el fin de mejorar el trabajo, relaciones y ambiente laboral de la compañía, el cual ha sido sustentado en este trabajo de investigación, puesto que se presentan capítulos importantes para el eficiente desarrollo y aplicación del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.7. Caso Práctico

**Propuesta de un Programa de Capacitación al
departamento de Recursos Humanos de una empresa
Metal-Mecánica.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**

Nombre del programa:

**Programa de Capacitación al departamento de Recursos
Humanos de una empresa Metal- Mecánica.**

Objetivo general:

Brindar al personal de este departamento los conocimientos, herramientas, técnicas y habilidades, para hacer más eficiente su trabajo, así como lograr actitudes y aptitudes adecuadas que ayuden al desarrollo de la organización.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Quien impartirá la capacitación:

Será impartido por personal externo de la empresa, el cual estará dirigido por el coordinador general quién será el responsable de transmitir al personal la finalidad del curso.

Lugar:

La capacitación se realizará en el hotel del Valle el cual cuenta con todos los servicios idóneos como: salones, ventilación, iluminación, sanitarios, equipo, etc.

Metodología:

Trabajo en equipo, exposición de problemas, prácticas de integración, lluvia de ideas, conferencias con apoyo audiovisual, cuestionario, ensayo oral y escrito y demás que sean necesarias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA 2003

CURSO		DIRIGIDO A	HORARIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE RECURSOS HUMANOS		Gerente Coordinadora Encargada y Asistente de Nominas Recepcionista.	9:00 a 18:00 horas	8 9	
			9:00 a 13:00 horas.	10	
DESARROLLO DE LIDERAZGO GERENCIAL.	DE	Gerente de Recursos Humanos.	9:00 a 18:00 horas	15 16	
			9:00 a 13:00 horas.	17	
SUELDOS SALARIOS.	Y	Encargada y asistente de Nominas.	9:00 a 18:00 horas	22 23	
			9:00 a 13:00 horas.	24	
CALIDAD EN EL SERVICIO.	EN EL	Coordinadora.	9:00 a 18:00 horas	29 30	
			9:00 a 13:00 horas.	31	
SEGURIDAD RECEPCIÓN PARA RECEPCIONISTAS HOMBRES Y MUJERES.	EN Y	Recepcionista.	9:00 a 18:00 horas		4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: **Funciones y Responsabilidades de Recursos Humanos.**

Duración en horas: 22 horas

Dirigido a: Todas aquellas personas que tengan personal a su cargo y deseen profundizar sobre el manejo y las herramientas prácticas de la función de Recursos Humanos.

Objetivo general:

"Actualizarse en técnicas profesionales orientadas a lograr que cada empleado contratado sea el idóneo para el puesto; así como brindarle un desarrollo laboral dentro de la empresa"

Objetivo específico:

- Reforzar el conocimiento de los procesos de recursos humanos.
- Obtener mejor calidad y productividad a través del aprovechamiento de Recursos Humanos.

TEMARIO**1.- Introducción.****2.- Funciones y Responsabilidades de Recursos Humanos.**

- ✓ Reclutamiento y Selección de personal.
- ✓ Inducción.
- ✓ Administración de Sueldos y Salarios.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Flujo de Personal en la organización.
- ✓ Seguridad e higiene.
- ✓ Control administrativo de personal.
- ✓ Evaluación de desempeño.
- ✓ Evaluación y perspectiva a futuro.

3.- Cierre del programa.

Cuota \$ 7,500 más IVA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CALENDARIZACIÓN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)	DÍA B
<u>INTRODUCCIÓN</u>	Presentación.	El instructor se presentará ante el grupo y promoverá la participación respondiendo a las preguntas. ¿Quién soy? ¿Qué hago aquí? ¿Qué voy a aprender?	Expositiva con Interrogatorio.	Manual del participante.	Ensayo oral y respuestas breves.	25'	
	Objetivos y metodología.	El instructor explicará los objetivos del curso. Asimismo expondrá la metodología y las formas de evaluación del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Proyecto de acetatos.	Respuestas breves.	25'	
	Entrega de material.	El instructor entregará el material a utilizar durante el proceso del curso, así mismo explicará de manera general el contenido y la forma del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Marcadores y Pizarrón.	Preguntas y respuestas breves.	10'	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
<u>FUNCIÓNES Y RESPONSABILIDADES DE RECURSOS HUMANOS</u>	Reclutamiento y selección de Personal.	El Instructor explicará conceptos y puntos relevantes del proceso de reclutamiento y selección de personal.	Expositiva	Retroproyector y acetatos	Ensayo escrito y oral	100'
	<u>Coffe Break.</u>					10'
	Inducción.	El Instructor mencionará como debe llevarse un efectivo proceso de inducción en la organización.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral. Autocrítica y comentarios.	85'
	<u>Comida.</u>					60'
	Administración de Sueldos y Salarios.	El Instructor explicará conceptos, problemas de retribución y proceso de la admón. de sueldos y salarios.	Expositiva.	Pizarrón y marcadores.	Ensayo oral y escrito.	100'
	<u>Coffe Break.</u>					10'
Capacitación.	El Instructor explicará conceptos, generalidades y proceso de la capacitación.	Expositiva con Interrogatorio.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral y respuestas breves.	125'	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
	Flujo de personal en la organización.	El instructor explicará perspectivas, ascensos, traslados., en gral, admón. de personal.	Expositiva	Retroproyector y acetatos	Ensayo escrito y oral	DÍA 9 105'
	Coffe Break.					15'
	Seguridad e higiene.	El instructor explicará conceptos, marco legal, teoría de enfermedades e higiene y seguridad en el trabajo.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral. Autocrítica y comentarios.	120'
	Comida.					05'
	Control administrativo de personal.	El instructor mencionará las formas básicas del control de personal, así como asuntos de control estratégico.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral y escrito.	105'
	Coffe Break.					15'
	Evaluación de desempeño.	En instructor explicará marco conceptual y el proceso de evaluación de desempeño.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral y escrito.	120'

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
	Análisis y perspectiva a futuro.	El Instructor explicará el ámbito de las auditorías de la admón. de Recursos Humanos.	Expositiva	Retroproyector y acetatos	Ensayo escrito y oral	DIA 150'
	Coffe Break.					15'
<u>CIERRE DEL PROGRAMA</u>	Cierre del programa.	El Instructor pedirá comentarios y opiniones de los participantes acerca de los temas expuestos, duración y resultados obtenidos.	Expositiva y respuestas breves.	Incitvación dirigida a los participantes del programa mediante preguntas.	Comentarios, sugerencias y conclusiones.	50'
	Evaluación de los capacitadores y del programa.	El Instructor pedirá comentarios acerca de su trabajo durante el programa, así como los resultados que obtuvieron.	Preguntas y respuestas.	Hojas blancas y lápices.	Cuestionario.	25'

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: **Desarrollo de Liderazgo Gerencial.**

Duración en horas: **22 horas**

Dirigido a: **Los directores y gerentes que requieran sólidas habilidades de toma de decisiones y de habilidad de dirigir y motivar a otros.**

Objetivo general:

"Conocerá cómo emplear el liderazgo gerencial como una herramienta estratégica de habilidades especiales para lograr los objetivos"

Objetivos específicos:

- o Aprenderá a actuar con éxito en las nuevas estructuras organizacionales.
- o Conocerá los nuevos roles de del Líder Gerencial.
- o Construirá una cultura que promueva la confianza, la integridad y el alto desempeño.

TEMARIO**1.- Introducción.****2.- Desarrollo de Liderazgo Gerencial.**

- Y Conceptos fundamentales de liderazgo gerencial.
- Y Papeles y estilos de liderazgo gerencial.
- Y La función gerencial en el establecimiento de la dirección y la formación de la cultura.
- Y El rol del gerente para energizar a la gente.
- Y El papel del gerente en el mejoramiento del desempeño.
- Y La función del gerente en la dirección del cambio.
- Y El papel del gerente en el manejo de situaciones complejas.
- Y La guía del gerente para la supervisión y el desarrollo.
- Y Proyecto de trabajo en equipo.

3.- Cierre del programa.

Cuota \$ 7,500 más IVA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CALENDARIZACIÓN

121

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
						DÍA 16
<u>INTRODUCCIÓN</u>	Presentación.	El instructor se presentará ante el grupo y promoverá la participación respondiendo a las preguntas. ¿Quién soy? ¿Qué hago aquí? ¿Qué voy a aprender?	Expositiva con Interrogatorio.	Manual del participante.	Ensayo oral y respuestas breves.	25'
	Objetivos y metodología.	El instructor explicará los objetivos del curso. Asimismo expone la metodología y las formas de evaluación del sistema.	Expositiva con Interrogatorio.	Proyecto de sistema.	Respuestas breves.	25'
	Entrega de material.	El instructor entregará el material a utilizar durante el proceso del curso, así mismo explicará de manera general el contenido y la forma del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Marcadores y Pizarrón.	Preguntas y respuestas breves.	10'

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
<u>DESARROLLO DE LIDERAZGO GERENCIAL</u>	Conceptos fundamentales del liderazgo gerencial.	El instructor explicará algunos conceptos de liderazgo gerencial.	Expositiva	Retroproyector y acetatos	Ensayo escrito y oral	65'
	<u>Coffe Break.</u>					10'
	Papeles y estilos de liderazgo gerencial.	El instructor mencionará algunos tipos de estilos de liderazgo.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral. Autocrítica y comentarios.	100'
	<u>Comida.</u>					60'
	La función gerencial en el establecimiento de la dirección y la formación de la cultura.	El instructor explicará como emplear el liderazgo como una estrategia para lograr metas.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo escrito y oral.	100'
	<u>Coffe Break.</u>					10'
	El rol del gerente para energizar a la gente.	En instructor expondrá los nuevos roles que tiene que tener un gerente para desarrollar a los demás en el proceso de situaciones difíciles.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral y escrito.	125'

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)	
		El papel del gerente en el mejoramiento del desempeño.	El instructor ayudará al gerente a integrar a sus colaboradores en equipos de alta energía y desempeño.	Expositiva	Retroproyector y acetatos	Ensayo escrito y oral	DÍA 16 105'
	Coffe Break.						
		La función del gerente en la dirección del cambio.	El instructor explicará las estrategias para enfrentar con éxito los cambios repentinos.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral. Autocrítica y comentarios.	120'
	Comida.						
		El papel del gerente en el manejo de situaciones complejas.	El instructor expondrá estrategias de alta efectividad para la organización.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo escrito y oral.	105'
	Coffe Break.						
		La guía del gerente para la supervisión y el desarrollo.	El instructor expondrá técnicas para incrementar la productividad y calidad.	Expositiva.	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral. Autocrítica y comentarios.	120'

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
	Proyecto de trabajo en equipo.	El instructor explicará la importancia de ayudarse en su trabajo, así como proponer una dinámica para interrelacionar a los integrantes.	Trabajo en equipo.	Rotafolio, marcadores de colores, tijeras, resistol, revistas, etc.	Autocrítica y comentarios.	DIA 17 150'
	Coffe Break.					10'
CIERRE DEL PROGRAMA	Cierre del programa.	El instructor pedirá comentarios y opiniones de los participantes acerca de los temas expuestos, desarrollo, duración y resultados obtenidos.	Expositiva y respuestas breves.	Incertivación dirigida a los participantes del programa mediante preguntas.	Comentarios, sugerencias y conclusiones.	50'
	Evaluación de los capacitadores y del programa.	El instructor pedirá comentarios acerca de su trabajo durante el programa, así como los resultados que obtuvieron.	Preguntas y respuestas.	Hojas blancas y lápices.	Cuestionario.	25'

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: **Sueldos y Salarios.**

Duración en horas: **22 horas**

Dirigido a: Encargados y asistentes de la elaboración de la nómina y en general a personas responsables del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los sueldos y salarios.

Objetivo general.

"Llevar a cabo un estudio práctico del régimen fiscal de los sueldos y salarios, con el fin de proporcionar a los participantes, herramientas para la toma de decisiones de calidad, con respecto al pago de las nóminas, Seguro Social e Infonavit"

Objetivos específicos:

- ◆ Actualizarse en las reformas fiscales de la Ley del ISR, Seguro Social e Infonavit.
- ◆ Discutir ejemplos de casos prácticos.

TEMARIO

1.- Introducción.

2.- Sueldos y Salarios.

- Aspectos prácticos de la Ley Federal de Trabajo.
- Impuesto Sobre la Renta.
- Manejo de casos prácticos.
- Seguro Social.
- Infonavit.

3.- Cierre del programa.

Cuota \$ 3,500 más IVA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CALENDARIZACIÓN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
						DÍA 22
<u>INTRODUCCIÓN</u>	Presentación.	El instructor se presentará ante el grupo y promoverá la participación respondiendo a las preguntas. ¿Quién soy? ¿Qué hago aquí? ¿Qué voy a aprender?	Expositiva con Interrogatorio.	Manual del participante.	Ensayo oral y respuestas breves.	25'
	Objetivos y metodología.	El instructor explicará los objetivos del curso. Asimismo explicará la metodología y las formas de evaluación del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Proyecto de acetatos.	Respuestas breves.	25'
	Entrega de material.	El instructor entregará el material a utilizar durante el proceso del curso, así mismo explicará de manera general el contenido y la forma del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Marcadores y Pizarrón.	Preguntas y respuestas breves.	10'

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
<u>SUELDOS Y SALARIOS</u>	Aspectos prácticos de la Ley Federal de Trabajo.	El instructor expondrá aspectos relevantes del contrato de trabajo, la duración de la relación de trabajo, salarios.	Expositiva	Manual del participante, Pizarrón, Marcador y lectura de algunos artículos de la LFT.	Comentarios y conclusiones.	100'
	Coffe Break.					
		Condiciones generales de trabajo, terminación de la relación de trabajo y consecuencias de la misma.	"	"	"	85'
	Comida.					
	Impuesto sobre la Renta.	El instructor explicará la teoría general impositiva, la estructura general de la Ley del ISR y la aplicación de la misma en los trabajadores.	Expositiva.	Manual del participantes, Pizarrón, marcador y lectura de algunos artículos de la USR.	Comentarios y Conclusiones.	110'
	Coffe Break.					
		Manejo de casos Prácticos.	"	"	"	115'

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
	Seguro social.	El instructor expondrá el impacto de las cuotas en las finanzas de la empresa, así como aspectos del patrón, sus obligaciones y beneficios, de los asegurados.	Expositiva con Interrogatorio.	Manual del participante, pizarrón, marcadores y Ley del Seguro Social.	Ensayo oral, comentarios y manejo de casos prácticos.	DIÁ 23 105'
	Coffee Break.					10'
		Bases de cotización y cuotas, del SAR, riesgo de trabajo, beneficios del asegurado y beneficiarios.	"	"	"	120'
	Comida.					05'
		Aspectos fiscales, manejo de casos prácticos y el Dictamen Fiscal.	"	"	"	105'
	Coffee Break.					10'
	Infonavit	El instructor expondrá bases legales de las cuotas y su naturaleza.	Expositiva	Pizarrón, marcadores y Ley del Infonavit.	Ensayo oral, comentarios y manejo de casos prácticos.	120'

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
		El instructor explicará obligaciones de los patrones y obligaciones de los trabajadores.	Expositiva con interrogatorio.	Manual del participante, pizarrón, marcadores y Ley del Infonavit.	Ensayo oral, comentarios.	DIA 24 80'
	Coffe Break.					10'
		Salario base de las aportaciones, comentarios generales y manejo de casos prácticos.	"	"	"	70'
CERRO DEL PROGRAMA	Cierre del programa.	El instructor pedirá comentarios y opiniones de los participantes acerca de los temas expuestos, duración y resultados obtenidos.	Expositiva y respuestas breves.	Incentivación dirigida a los participantes del programa mediante preguntas.	Comentarios, sugerencias y conclusiones.	80'
	Evaluación de los capacitadores y del programa.	El instructor pedirá comentarios acerca de su trabajo durante el programa, así como los resultados que obtuvieron.	Preguntas y respuestas.	Hojas blancas y lápices.	Cuestionario.	25'

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: **Calidad en el Servicio.**

Duración en horas: **18 horas**

Dirigido a: **Responsables de la calidad en la empresa, es decir al personal que tiene que brindar un servicio o producto de calidad.**

Objetivo general.

“Aplicar de forma integral las capacidades que permitan ofrecer a los compañeros y nuevos miembros de la empresa un servicio de calidad orientado al logro de objetivos personales y organizacionales”

Objetivos específicos:

- ✓ Obtener mejor calidad y productividad a través de habilidades de colaboración y comunicación eficientes.
- ✓ Clarificar los problemas que influyen para obtener una adecuada calidad, productividad, eficiencia, y competitividad en la organización.

TEMARIO

- 1.- **Introducción.**
- 2.- **Calidad en el Servicio.**
 - ❖ La cultura de la calidad.
 - ❖ Calidad en el servicio.
 - ❖ Comunicación clara en el trabajo.
 - ❖ Equipo de calidad.
 - ❖ El servicio al cliente interno y externo.
 - ❖ La disciplina instrumento de rendimiento efectivo.
 - ❖ Actitudes laborales.
- 3.- **Cierre del programa.**

Cuota \$ 3,500 más IVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CALENDARIZACIÓN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
						DÍA 30
<u>INTRODUCCIÓN</u>	Presentación.	El instructor se presentará ante el grupo y promoverá la participación respondiendo a las preguntas. ¿Quién soy? ¿Qué hago aquí? ¿Qué voy a aprender?	Expositiva con Interrogatorio.	Manual del participante.	Ensayo oral y respuestas breves.	25'
	Objetivos y metodología.	El instructor explicará los objetivos del curso. Asimismo explicará la metodología y las formas de evaluación del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Proyecto de acetato.	Respuestas breves.	25'
	Entrega de material.	El instructor entregará el material a utilizar durante el proceso del curso, así mismo explicará de manera general el contenido y la forma del mismo.	Expositiva con Interrogatorio.	Marcadores y Pizarrón.	Preguntas y respuestas breves.	10'

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
<u>CALIDAD EN EL SERVICIO</u>	La cultura de la calidad.	El instructor expondrá conceptos de calidad así como de su desarrollo que ha tenido a través del tiempo.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral.	100'
	<u>Coffee Break.</u>					10'
	Calidad en el servicio.	El instructor expondrá conceptos de los elementos de un servicio de calidad así como las 10 dimensiones del mismo.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo escrito y oral.	85'
	<u>Comida.</u>					60'
	Comunicación clara en el trabajo.	El instructor explicará conceptos, barreras y formas de salvar la comunicación, así como los elementos de la retroalimentación.	Exposición. Trabajo en equipo.	Retroproyector, acetatos y lecturas dirigidas.	Ensayo oral, autocrítica y comentarios.	110'
	<u>Coffee Break.</u>					10'
	Equipo de calidad.	Ejemplificar un grupo de calidad.	Dinámica de grupo.	Cadena de calidad.	Comentarios de auto-evaluación.	115'

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)	
		El servicio al cliente interno y externo.	El instructor explicará la importancia de tener un servicio de calidad con nuestros clientes.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral.	DÍA 31 105'
		Coffe Break.					15'
		La disciplina, instrumento de rendimiento efectivo.	En instructor expondrá conceptos y tipos de instrumentos de rendimiento.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo escrito y oral.	120'
		Comida.					60'
		Actitudes laborales.	En instructor clarificará los problemas que influyen para obtener la calidad, productividad, eficiencia y competitividad organizacional.	Exposición. Trabajo en equipo.	Retroproyector, acetatos y lecturas dirigidas.	Ensayo oral, autocrítica y comentarios.	160'
		Coffe Break.					15'
CIERRE DEL PROGRAMA	Cierre del programa.	El instructor pedirá comentarios y opiniones de los participantes acerca de los temas	Expositiva y respuestas breves.	Incentivación dirigida a los participantes del programa mediante	Comentarios, sugerencias y conclusiones.	50'	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Evaluación de los capacitados y del programa.

expuestos, desarrollo, duración y resultados obtenidos.

El instructor pedirá comentarios acerca de su trabajo durante el programa, así como los resultados que obtuvieron.

Preguntas y respuestas.

preguntas.

Hojas blancas y lápices.

Cuestionario.

29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: **Seguridad en recepción para recepcionistas hombres y mujeres.**

Duración en horas: **9 horas**

Dirigido a: **Recepcionistas hombres y mujeres de quienes se espera puedan reconocer y saber cómo manejar problemas de seguridad, detener eficazmente a los intrusos y visitantes que no están autorizados.**

Objetivo general:

“Proporcionar las herramientas básicas en seguridad que le ayudarán a detectar problemas de seguridad antes de que se conviertan en un riesgo”

Objetivos específicos:

- Proteger los documentos confidenciales de su trabajo.
- Saber como actuar ante situaciones desagradables.
- Reflejar una imagen profesional propia y de su organización.

TEMARIO

1.- Introducción.

2.- Seguridad en recepción para recepcionistas hombres y mujeres.

- ☒ Controle con más autoridad el área de recepción.
- ☒ Como ser más astuto que los busca pleitos potenciales.
- ☒ Maneje situaciones tensas sin perder la serenidad.
- ☒ Domine lo básico en seguridad ¡ Y mucho más !

3.- Cierre del programa.

Cuota \$ 1,800 más IVA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

C A L E N D A R I Z A C I Ó N

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
						DÍA 4
INTRODUCCIÓN	Presentación.	El instructor se presentará ante el grupo y promoverá la participación respondiendo a las preguntas. ¿Quién soy? ¿Qué hago aquí? ¿Qué voy a aprender?	Expositiva con interrogatorio.	Manual del participante.	Ensayo oral y respuestas breves.	25'
	Objetivos y metodología.	El instructor explicará los objetivos del curso. Asimismo expone la metodología y las formas de evaluación del mismo.	Expositiva con interrogatorio.	Proyecto de scotches.	Respuestas breves.	25'
	Entrega de material.	El instructor entregará el material a utilizar durante el proceso del curso, así mismo explicará de manera general el contenido y la forma del mismo.	Expositiva con interrogatorio.	Marcadores y Pizarrón.	Preguntas y respuestas breves.	10'

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO (Minutos)
<u>SEGURIDAD EN RECEPCIÓN PARA RECEPCIONISTAS HOMBRES Y MUJERES.</u>	Controle con más autoridad el área de recepción.	El instructor explicará la importancia de mantener el control en el área de recepción.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo oral.	60'
	Como ser más astuto que los principales peligrosos.	El instructor preparará tipo y puros clave para proteger documentos importantes.	Expositiva	Retroproyector y acetatos.	Ensayo escrito y oral.	60'
	Coffe Break.					15'
	Manejo situaciones tensas sin perder la serenidad.	El instructor explicará como actuar ante situaciones desagradables.	Expositiva.	Pizarra y marcadores.	Comentarios, sugerencias y evaluaciones.	60'
	Comida					60'
	Deudas lo mismo en seguridad y mucho más.	El instructor preparará los materiales básicos en seguridad.	Expositiva.	Pizarra y marcadores.	Comentarios, sugerencias y evaluaciones.	60'
	Coffe Break					15'

CIERRE DEL PROGRAMA

Cierre del programa.

El instructor pedirá comentarios y opiniones de los participantes acerca de los temas expuestos, desarrollo, duración y resultados obtenidos.

Expositiva y respuestas breves.

Incentivación dirigida a los participantes del programa mediante preguntas.

Comentarios, sugerencias y conclusiones.

50'

Evaluación de los capacitadores y del programa.

El instructor pedirá comentarios acerca de su trabajo durante el programa, así como los resultados que obtuvieron.

Preguntas y respuestas.

Hojas blancas y lápices.

Cuestionario.

25'

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

CONCLUSIONES

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su vida individual como en lo grupal o institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

De la misma forma dentro de la organización a la capacitación debe concebirse como modelo de educación, a través del cual es necesario formar una cultura basada en los valores de productividad y calidad en las tareas laborales.

En conclusión con base en la información de nuestra investigación se comprueba la hipótesis ya que al departamento de Recursos Humanos de esta empresa sí le hace falta capacitación, siendo que no cuenta con los suficientes conocimientos o herramientas para realizar eficientemente su trabajo, llevándose a cabo un análisis comparativo de lo que se está haciendo y lo que realmente se tiene que hacer en cada puesto, y así al encontrar las diferencias se tiene que capacitar a los empleados en los puntos que les hace falta aprender o actualizar para un desempeño correcto en el mismo, también me pude dar cuenta que se tiene una relación laboral de individualismo, es decir, no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

quieren cooperar, ayudarse, en pocas palabras trabajar en equipo, ya que piensan que pueden afectarse en sus actividades diarias, además la falta de conocimientos y habilidades ocasionan que no tengan otras formas de solucionar los problemas que se les presentan.

De tal manera esta propuesta se diseñó con la finalidad de proporcionar conocimientos y habilidades en los aspectos relevantes que tiene que dominar todo personal de Recursos Humanos, como por ejemplo el proceso de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, sueldos y salarios, liderazgo gerencial, trabajo en equipo, calidad en el servicio y demás que sean necesarios para coadyuvar al departamento encargado del recurso más importante de toda organización, buscando siempre el crecimiento y desarrollo de la misma.

Por último podemos decir que este trabajo de investigación tiene el propósito de aportar ideas provechosas y despertar el interés de profundizar en el tema y en su momento realizar una aplicación exitosa en el departamento de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ A. GRADOS, Jaime. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas S.A. de C.V., Segunda edición, enero 2001. México D.F. pp.341.
- ❑ AGENDA LABORAL. Ley Federal del Trabajo y Disposiciones Conexas. Ediciones Fiscales ISEF, México D.F.2000.
- ❑ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Ediciones ALF México D.F. 2000.
- ❑ GONZÁLEZ CORNEJO, Aurelio. Cómo diagnosticar necesidades de capacitación. Editorial PAC, S.A. de C.V. Primera edición, enero del 2001. México D.F. pp.135.
- ❑ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana, tercera edición México D.F. 2002. pp.705.
- ❑ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Fundamentos de Administración. Editorial. McGraw-Hill Interoamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. 1995. pp. 413.
- ❑ REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Trigésimo primera reimpresión 2001. México D.F. pp.235.
- ❑ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Undécima reimpresión 2001. México D.F. pp.477.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❏ REZA TROSINO, Jesús Carlos. **Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones.** Panorama Editorial, S.A. de C.V. Cuarta reimpresión 2001. México D.F. pp.220.

❏ REZA TROSINO, Jesús Carlos. **Diagnosticar las Necesidades de Capacitación.** Panorama Editorial, S.A. de C.V. Tercera reimpresión 2000. México D.F. pp.95.

❏ REZA TROSINO, Jesús Carlos. **El ABC del Administrador de la Capacitación.** Panorama Editorial, S.A. de C.V. Primera reimpresión 1995. México D.F. pp.144.

❏ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. **Administración Moderna de Personal.** Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. Quinta edición 2000, México D.F. pp.431.

❏ SILICEO AGUILAR, Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal.** Editorial Limusa. Tercera reimpresión de la tercera edición 1998. México D.F. pp.208.

❏ WERTHER, JR. WILLIAM B. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. Quinta edición 2000.pp.577.

❏ <http://www.aliminio.com.mx>

❏ <http://www.alumina.com.mx>

❏ <http://www.imasamexico.com.mx>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO 1 DE ACTUALIZACIÓN Y OPINIÓN MÉTODO DE FRECUENCIAS

con el propósito de mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de capacitación a continuación encontrará una serie de preguntas, le rogamos las responda con la mayor veracidad ya que permitirá hacer los ajustes necesarios a los programas de capacitación de la empresa.

1. ¿ Le parecen adecuados los cursos de capacitación que se imparten en la empresa ?

Marque con una X SI _____ NO _____

¿Por qué?, explique:

2. ¿Qué cursos/eventos de capacitación y desarrollo sería conveniente programar, para satisfacer sus necesidades o las de sus compañeros de trabajo?.

Nombre del curso:

Temas que deberá contener:

Objetivo o propósito:

3. ¿ Cuáles son los motivos por los que ha participado en los cursos/eventos de capacitación? Marque con una X

Necesidades de puesto: _____

Curriculum: _____

Aprender algo más: _____

Por envío del supervisor: _____

Otros especifique: _____

4. ¿ Qué propone para mejorar la efectividad de los programas de capacitación que se imparten en la empresa?.

5. Si lo desea puede agregar los siguientes datos:

Nombre:

Clave de nómina:

Denominación del puesto:

Área de trabajo:

Ubicación y teléfono:

**CUESTIONARIO 2 ENCUESTA DE OPINIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL
PROGRAMA DE FUNCIONARIOS O EJECUTIVOS**

1. ¿ Qué opina usted de la capacitación que se imparte en la empresa?
2. ¿ El programa de funcionarios se implementa con tres distintos tipos de eventos, a saber: humanísticos, técnicos y administrativos. Anote en el espacio correspondiente las materias o temas que usted considere necesarias para el mejor desempeño de sus actividades. Si lo cree necesario jerarquice de acuerdo con los requerimientos en términos de: Urgente, Necesario y Postergable.

Humanísticos:

Técnicos:

Administrativos:

3. El programa de ejecutivos puede efectuarse bajo las siguientes modalidades: Numérelas en orden de importancia para usted. Ponga en el paréntesis el No. 1 a la más importante, el 2 a la siguiente, etc.

() Conferencia	Técnica grupal con un experto que transmite la información a otros en corto plazo.
() Seminarios	Técnica grupal que se integra de varias sesiones en las que se da un intercambio de ideas y experiencias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	entre el expositor y los participantes.
<input type="checkbox"/> Cursos	Técnica grupal que se desarrolla en varias sesiones y cuyo propósito consiste en proporcionar y actualizar conocimientos y habilidades relativas al trabajo cotidiano.
<input type="checkbox"/> Fascículos o artículos	Instrucción individualizada, se basa en lecturas secuenciales auto administrables.
<input type="checkbox"/> Textos programados	Instrucción auto administrable por medio de lecturas, libros o software educativo. El participante avanza en su estudio conforme su disponibilidad de tiempo y su interés.

4. Si usted mostró mayor preferencia por alguna de las tres primeras modalidades, ¿qué días de la semana y en qué horarios preferiría que le fueran impartidos los temas?

Marque con una X

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes De: _____ Hrs. A _____ Hrs.

5. ¿ Le agradecería ser instructor interno de la empresa ?

Marque con una X SI _____ NO _____

¿ Por qué?, explique:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿ Qué cursos podría impartir ?

Enúncielos:

7. Si lo desea, agregue algún comentario:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FORMATO PARA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES COMBINANDO LOS
MÉTODOS DE FRECUENCIAS Y COMPARATIVO**

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICAS DEL PUESTO

Área de trabajo o adscripción:

Nombre del puesto:

No. De personas que ocupan el puesto:

Descripción genérica del puesto:

Nombre y número de nómina o registro	Funciones específicas del puesto (escriba un máximo de 5, considerando las más relevantes o importantes)
--------------------------------------	---

	Func. 1	Func. 2	Func. 3	Func. 4.	Func. 5.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO 1:

RUBRO	DEBERÁ ANOTARSE
Área del trabajo o adscripción	Nombre completo del área de trabajo a la que corresponda el puesto.
Nombre del puesto	El enunciado con el cual se conoce al puesto de trabajo, la definición del puesto es: Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que constituyen una unidad específica e impersonal de trabajo.
Número de persona s que ocupan el puesto	Total de personas que realizan la función del puesto (directa o indirectamente).
Descripción genérica del puesto	La principal función que se realiza en el puesto, o el enunciado que lo describa con mayor precisión.
Funciones específicas del puesto	En cada columna una actividad o materia específica y que en conjunto integran la función genérica.
Nombre y número de nomina o de registro	En los renglones siguientes y utilizando tantas hojas como sea necesario, el

TESIS CON
FALLA DE URGEN

	<p>nombre de los trabajadores o empleados que ocupen el puesto de trabajo que se esté analizando. Asimismo, deberá escribirse la clave de identificación que cada empleado tenga en la empresa. Esto último con el propósito de facilitar su identificación.</p>
<p>Columna-renglón</p>	<p>En la interrelación de la columna con el renglón, y sólo en los casos en los que sea necesario satisfacer alguna carencia de capacitación, se escribirá alguna de las siguientes claves:</p> <p>L = Si es necesario programar alguna actividad de capacitación a largo plazo, más de un año.</p> <p>M = Si la necesidad a satisfacer es de mediano plazo, es decir, más de seis meses y hasta un año.</p> <p>C = Si la necesidad a satisfacer es de corto plazo, es decir, más de tres y hasta seis meses.</p> <p>I = Si la necesidad hay que satisfacerla de inmediato.</p> <p>Obviamente que la capacitación de las necesidades será conforme a cada una de las personas que ocupan el puesto</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	analizado y a cada una de las actividades específicas que realicen.
--	---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Carta descriptiva

1/2

Módulo: **Liderazgo empresarial**

Duración en horas: **20 horas**

Dirigido a: **Empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, estudiantes de los 1os. Semestres de las carreras Económico-Administrativas.**

Objetivo de aprendizaje clave:

Nivel: 5°. Síntesis.

Diagnosticará de acuerdo con las principales teorías de liderazgo, a saber: X, Y, Z, White y Lippit, Gris Gerencial, su propio estilo y el de los supervisores de su organización.

Descomposición del objetivo de aprendizaje:

1. Definirá el concepto de Líder. Nivel 1: 1°. Conocimiento.
2. Describirá las principales teorías de liderazgo: X, Y, Z, White y Lippit, Gris Gerencial. Nivel 2°. Comprensión.
3. Practicará las reglas básicas y principales funciones del líder. Nivel: 3°. Aplicación.
4. Diagnosticará su propio estilo de liderazgo y el de sus supervisores. Nivel: 5°. Síntesis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo	Temas y Subtemas	Actividades de aprendizaje	Técnicas de enseñanza	Apoyos didácticos	Instrumentos de evaluación	Tiempo
3. Practicará las reglas básicas y Principales funciones del líder.	1. Reglas básicas.	Expone, con la ayuda de acetatos, las reglas básicas del líder.	Expositiva	Acetatos	Ensayo oral o respuesta breve.	30'
		Pida que cada participante haga un ensayo en el que destaque las reglas básicas del líder.	Experiencia Estructurada	Retro proyector. Manual del participante.		30'
		Solicite que algunos participantes compartan su ensayo en el grupo y aproveche las exposiciones para relevar las reglas del líder.	Expositiva con interrogatorio	Hojas Blancas, lápices	Ensayo escrito.	
2. Funciones del líder.		Expone, con la ayuda de acetatos o rota folio	Experiencia Estructurada	Manual del participante.	Respuesta breve.	30'
		Integre 3 grupos por áreas afines o similares. P.E., las personas de finanzas, de producción, etc.				
		Pídales que describan los objetivos de la empresa y los suyos Personales.		Hojas de des Cricción de objetivos	Ensayo escrito y oral.	120'

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ficha de inscripción a programas de capacitación

Nombre del curso:	_____
Fecha y lugar de impartición:	_____
Nombre del instructor:	_____
Nombre del participante:	_____
No. De registro	_____ RFC: _____
Puesto:	_____
Área en la que labora:	_____
Nombre y cargo del jefe del área:	_____
Ubicación física:	_____
Teléfono:	_____
Horario de trabajo:	_____
Firma de la solicitante	Firma del jefe inmediato
_____	_____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Questionario para evaluación de la reacción I

Presentación: Con el llenado del presente cuestionario, se conocerá su opinión acerca del curso/evento/seminario que usted acaba de concluir. Le agradecemos de antemano, su objetividad y veracidad en las respuestas.

Instrucciones: En las siguientes páginas, encontrará un listado de aspectos relativos al curso en el cual ha participado. Con relación a cada uno de ellos, le rogamos exprese su opinión, poniendo un valor de 5, 4, 3, etc., en el cuadro de la derecha, considerando el siguiente puntaje:

Si usted cree que fue:

Entonces asigne un valor de:

Excelente

5 puntos

Muy bueno

4 puntos

Bueno

3 puntos

Suficiente

2 puntos

Deficiente

1 punto

Nombre del curso/evento/conferencia: _____

Fecha de evaluación/Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Nombre del instructor (es): _____

Sede: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEL INSTRUCTOR

Dominó el tema que impartió.	
Preparó sus sesiones.	
Fomento la participación de grupo.	
Se comunico con claridad.	
Inicio y concluyo puntualmente.	
Supervisó el trabajo en equipo.	
Ilustro el tema con casos prácticos.	
Su desenvolvimiento en el grupo fue profesional.	
Dio a conocer y alcanzó los objetivos de su curso.	
Aclaró dudas.	
Promovió la integración del grupo.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEL CURSO

Se alcanzaron los objetivos.	
------------------------------	--

El conocimiento adquirido es aplicable al puesto.	
---	--

Los temas estudiados contienen un equilibrio teórico-práctico.	
--	--

Los temas contemplaron una secuencia lógica.	
--	--

Los ejercicios y juegos vivenciales fueron acordes con los contenidos del curso.	
--	--

Los materiales y manuales empleados fueron suficientes.	
---	--

Los materiales de los participantes fueron nítidos.	
---	--

DEL GRUPO

Los participantes de mostraron interesados.	
---	--

Compartieron sus conocimientos y experiencias.	
--	--

Se integraron con la intención de alcanzar el objetivo educativo.	
---	--

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La comunicación fue dinámica entre los miembros.	
La actitud del grupo fue positiva.	
La actitud del grupo hacia el instructor y coordinadores fue cordial y de respeto.	
La impresión general del grupo y del evento.	

DE LA COORDINACIÓN Y OTROS SERVICIOS

La calidad del trabajo del coordinador.	
La actividad anterior al curso fue adecuada (promoción, inscripciones, entrega de materiales, trámites, etc.)	
El aula fue adecuada y cómoda.	
El servicio de cafetería fue completo y satisfactorio.	
La iluminación del lugar fue suficiente.	
El sonido fue de calidad.	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

La traducción simultánea (si hubo) fue útil.

La entrega de diplomas fue oportuna.

APRECIACIÓN GENERAL DEL CURSO/EVENTO

1. Lo que más me gustó del curso/evento fue:
2. Lo que menos me gusto del curso fue:
3. Mis sugerencias tendientes a mejorar el curso son:
4. Me gustará participar en los siguientes cursos de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Interpretación de resultados: Una vez obtenidos los promedios del instructor, curso, grupo y coordinación, se procederán a interpretarlos. Para obtener los promedios, bastará con sumar los valores que se hayan otorgado a cada grupo, dividiéndolos entre el número total de participantes para obtener la media correspondiente.

Vamos a pensar que se obtuvieron los siguientes datos:

Del instructor:	$4+4+4+3+2+5+1+5+3+2+4 = 38/11 = 3.45.$
Del curso:	$3+3+2+5+5+3+4 = 25/7 = 3.57.$
Del grupo:	$4+5+5+3+2+5+4 = 28/7 = 4.$
De la coordinación:	$4+3+3+2+4+4+5+4 = 29/8 = 3.62.$

Los datos obtenidos indican que, en términos generales, el curso/evento cumplió con su propósito, situándose entre **Bueno y Muy Bueno**.

El promedio general se obtiene sumando los indicadores y dividiéndolos entre cuatro. Ejemplo

$$3.45+3.57+4+3.62 = 14.64/4 = 3.66.$$

En el ejemplo, únicamente se ha desarrollado el caso de un cuestionario, es fundamental considerar la suma de todas las respuestas obtenidas en un grupo, para determinar el comportamiento general.

Si se obtiene una evaluación alta, indicará que el programa y los objetivos de aprendizaje se alcanzaron eficazmente. Si por el contrario, la correlación es muy baja, podría pensarse que el programa es insuficiente o inadecuado, los objetivos no se lograron, requiriéndose una revisión global de todos sus elementos, o bien de un entrenamiento a los instructores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Constancia de capacitación

La Empresa, S.A. De C.V.

Lic. Patricio Gutiérrez S.

P R E S E N T E

El área de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, le extiende la presente constancia por su participación en el curso:

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Con duración de 20 horas, e impartido del 7 al 11
DE FEBRERO de 1994.

Esta constancia se otorga a petición del interesado para los fines que él crea convenientes.

A T E N T A M E N T E

Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diploma de capacitación

La Empresa, S.A. De C.V.

Otorga el presenta diploma

A:

ESPERANZA CARRILLO AZNAR

Por su participación en:

EL PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES

Con duración de 40 horas

Impartido por:

RICARDO ROJAS Y ASOCIADOS

Área de capacitación

Instructor

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**