

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**"LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO COMO BASE PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS TRABAJADORES"**

**POR:
LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ**

**TESIS EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., JUNIO DE 2002

2002

U.S. GPO: 2002
HE 5549

"LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO COMO BASE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS TRABAJADORES"

R.C.T.



1080116285



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

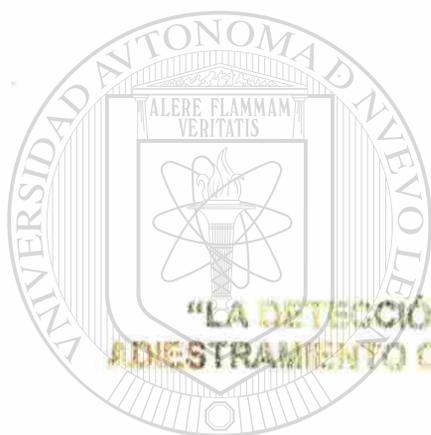


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST – GRADO



"LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y
ADiestRAMIENTO COMO BASE DEL MEJORAMIENTO DE LOS
TRABAJO

UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIC. RODOLFO

TAMEZ

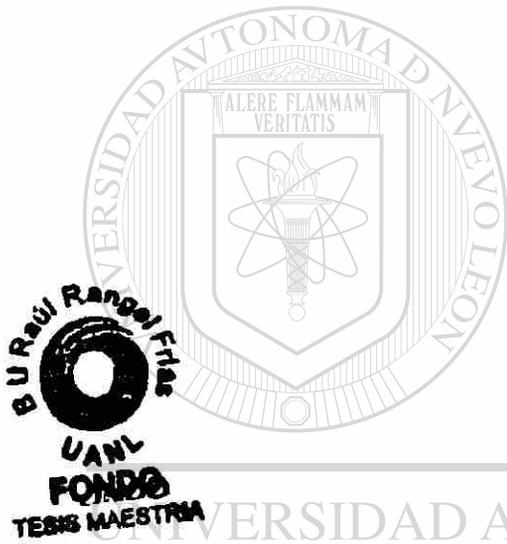
TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN

CENTRO EN CIENCIAS DE LA
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLÁS DE LOS

N.L., JUNIO DE 2002

TM
HF 6549
.S
.T7
G3



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

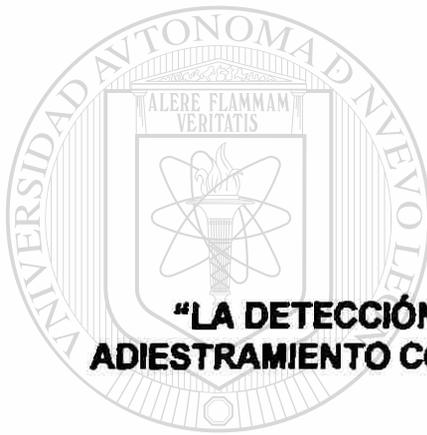
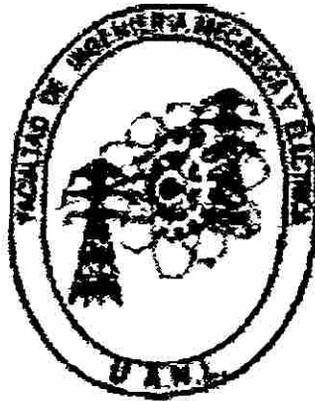
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST – GRADO



**“LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO COMO BASE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
TRABAJADORES”**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POR
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L. , JUNIO DE 2002

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST – GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis *“La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento como base para el Mejoramiento de los Trabajadores”*, realizada por el alumno Lic. Rodolfo Garza Tamez, matrícula número 0293825, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.



El Comité de Tesis

Asesor

M.C. María Blanca Elizabeth Palomares Ruiz

Coasesor

M.C. Roberto Villarreal Garza

Coasesor

M.C. Cástulo E. Vela Villarreal

Vo.Bo

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
División de Estudios de Post - grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a junio de 2002

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha contado con la fortuna de recibir colaboración de varias personas para llegar a su presentación final.

Dos de ellas que hasta el momento me han impulsado para desarrollarme y que incondicionalmente he contado con ellos a través de las diferentes etapas de mi vida; mis padres, Sr. Baltazar Garza Rodríguez y Sra. Ma. Esthela Tamez García.

De forma muy especial le doy las gracias a las personas que me permitieron realizar la investigación práctica, brindando un apoyo entusiasta para obtener los datos necesarios, ellas son:

— Lic. María del Rosario Vargas Guerrero, Gerente de Recursos Humanos de Inoac Polytec de México, S. A. de C. V.

Lic. Marcela Rojas Alanís, Coordinadora de Capacitación y Desarrollo de Plásticos Especializados Monterrey, S. A. de C. V.

Lic. Beatriz Martínez García, Jefe de Capacitación de Tempel de México, S. de R. L. de C. V.

Además de todos aquellos que de forma directa o indirecta colaboraron aportando información o sugerencia para hacer de este trabajo una investigación útil y actual.

PRÓLOGO

Con la conciencia de que el recurso más valioso de una empresa es el humano, este trabajo trata sobre la capacitación del personal en las empresas: Los hombres y mujeres que trabajan en la consecución de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, no basta con que la gente trabaje, debe hacerlo con los conocimientos, habilidades, el ánimo o la motivación necesarios para que su desempeño sea el mejor. ¿Cómo lograrlo? ¿cómo hacer que el entrenamiento que se imparte en una empresa cumpla con las expectativas de sus programas? La respuesta la encontramos en una adecuada *detección de necesidades de capacitación y adiestramiento (DNCA)*.

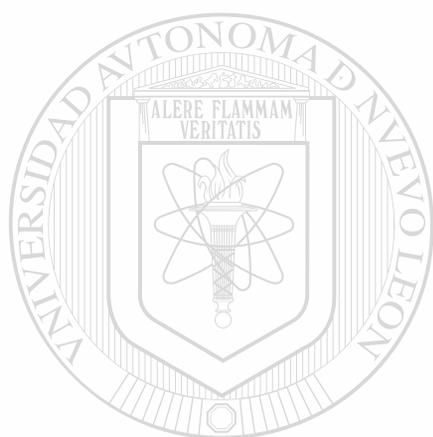
Si ésta se realiza de manera adecuada y objetiva, con toda seguridad se obtendrán magníficos resultados; si no es así, la empresa habrá sólo gastado una buena cantidad de dinero. La diferencia entre inversión en la capacitación y gasto en la misma puede ser una buena detección de necesidades del personal que encamine los esfuerzos de hacia el logro de los objetivos planteados. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Ahora bien, buscando dar un panorama completo de la capacitación, este trabajo incluye los artículos de la Ley Federal de Trabajo concernientes a ella y disposiciones legales que de ellos emanan.

Asimismo, y a manera de práctica, se incluye paso a paso la detección de necesidades y sus resultados en tres empresas locales: Inoac Polytec de México, S. A. de C. V., Plásticos Especializados de Monterrey, S. A. de C. V Tempel de México, S. de R. L. de C. V. que permitieron, a ellas, determinar qué requería el personal para cumplir de manera eficiente y eficaz con su trabajo; al

autor de este trabajo, el crecimiento y aprendizaje que da una experiencia como ésta.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ÍNDICE

SÍNTESIS 5

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN AL PRESENTE TRABAJO 7

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 7

1.2 OBJETIVO 7

1.3 HIPÓTESIS 8

1.4 LÍMITES DEL ESTUDIO 8

1.5 JUSTIFICACIÓN 8

1.6 METODOLOGÍA 9

1.7 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 10

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN EN NUESTRO PAÍS,
Y DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO 11

2.1 LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO 11

2.2 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 18

2.3 LEY FEDERAL DEL TRABAJO 20

2.4 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 45

2.5 DATOS DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO 46

2.5.1 Inoac Polytec de México, S.A de C.V. 46

2.5.2 Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V. (PLEMSA) 50

2.5.3 Tempel de México, S. de R.L. de C.V. 52

CAPÍTULO 3

DEFINICIONES DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE ESTUDIO	54
3.1 EDUCACIÓN	54
3.1.1 Entrenamiento	54
3.1.2 Adiestramiento	55
3.1.3 Capacitación	55
3.1.4 Desarrollo	55
3.2 ÁREAS DEL APRENDIZAJE	56
3.2.1 Cognositiva	56
3.2.2 Afectiva	56
3.2.3 Psicomotiz	56
3.3 OTROS TÉRMINOS USUALES	57
3.3.1 Actitud	57
3.3.2 Aprendizaje	57
3.3.3 Aptitud	57
3.3.4 Conocimiento	57
3.3.5 Habilidad	58
3.3.6 Hábito	58
3.4 NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN	58
3.5 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN (D.N.A.C.)	58
3.6 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	59

CAPÍTULO 4

TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN Y PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA D.N.A.C.	60
4.1 TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN	60
4.1.1 Necesidades Manifiestas	61
4.1.2 Necesidades Encubiertas	61
4.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN	63

CAPÍTULO 5

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN 73

5.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES	73
5.1.1 Cuestionario	74
5.1.2 Inventario de Habilidades	76
5.1.3 Lista de Verificación	78
5.1.4 Entrevista	81
5.1.5 Pruebas de Desempeño	83
5.1.6 Simulación	84
5.1.7 Comités	85
5.1.8 Tormenta de Ideas	87

CAPÍTULO 6

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 90

6.1 ANTECEDENTES LEGALES	90
6.2 CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	92

CAPÍTULO 7

- INVESTIGACIÓN PRÁCTICA EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO 94

7.1 COMO SE LLEVO A CABO LA INVESTIGACIÓN	94
7.1.1 Descripciones de Puestos e Inventario de Habilidades de la empresa Inoac Polytec de México, S.A. de C.V.	95
7.1.2 Descripciones de Puestos e Inventario de Habilidades de la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V.	110
7.1.3 Descripciones de Puestos e Inventario de Habilidades de la empresa Tempel de México, S. de R. L. de C. V.	122
7.2 RESULTADOS OBTENIDOS AL APLICAR EL INVENTARIO DE HABILIDADES	130
7.2.1 Resultados del estudio de la empresa Inoac Polytec de México, S.A. de C.V.	130
7.2.2 Resultados del estudio de la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V.	134
7.2.3 Resultados del estudio de la empresa Tempel de México, S. de R. L. C. V.	138

7.3.1 Informe de resultados de la empresa Inoac Polytec de México, S.A. de C.V.	141
7.3.2 Informe de resultados de la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V. (PLEMSA)	142
7.3.3 Informe de resultados de la empresa Tempel de México, S. de R. L. de C.V.	144

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
8.1 CONCLUSIONES	146
8.2 RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
LISTA DE TABLAS	152
GLOSARIO	154
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO	155



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SÍNTESIS

En la presente Tesis "LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO COMO BASE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS TRABAJADORES" se presentan los cambios que se han realizado en materia de capacitación tanto en nuestra Constitución, como en La Ley Federal del Trabajo, esto desde el punto de vista legal, ya que en nuestro País la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores es de competencia federal y una obligación de todas las empresas.

También incluye algunas definiciones que en las áreas de Recursos Humanos y específicamente en capacitación se utilizan al momento de planear y llevar a cabo las actividades de capacitación y adiestramiento.

Presento las herramientas mas utilizadas para detectar necesidades y ejemplos de las mismas, pudiendo de esta manera los lectores seleccionar la que consideren mas adecuada para los requerimientos particulares de su empresa.

En la parte práctica se contó con la colaboración de tres empresas de transformación y miembros de la Asociación de Ejecutivos de Capacitación y Desarrollo de Persona, A. C. (ECADEP).

Las empresas son:

- ❖ Inoac Polytec de México, S. A. de C. V.
- ❖ Plásticos Especializados de Monterrey, S. A. de C. V.
- ❖ Tempel de México, S. de R. L. de C. V.

Las cuales partiendo de sus diferentes políticas seleccionaron la herramienta, que a su juicio y experiencia, es mas útil y práctica, para llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento y obtener resultados.

Después de seleccionar la herramienta adecuada, se procedió a aplicarla en los puestos de trabajo seleccionados. De los cuales se presentan los resultados obtenidos.

Tomando como base los resultados obtenidos, se incluye una propuesta de cursos los cuales ayudarán a mejorar los conocimientos de las personas que actualmente ocupan los puestos de trabajo.

Y al finalizar este trabajo se presentan mis conclusiones y una serie de recomendaciones que si bien son en base a las empresas estudiadas, estas pueden ser aplicadas en las áreas de capacitación y adiestramiento de cualquier centro de trabajo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN AL PRESENTE TRABAJO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La apatía que manifiestan los trabajadores, de todos los niveles, hacia los cursos de capacitación es una continua queja de los socios del ECADEP.A.C. (Ejecutivos en Capacitación y Desarrollo de Personal, A.C.), creando dificultades para lograr llegar a las metas marcadas como óptimas para sus respectivos departamentos.

Entre estas metas se encuentran:

- Horas hombre capacitación
- Cantidad de cursos impartidos
- Horas de uso de salas de capacitación
- Porcentaje de eficiencia de mejoras de desarrollo de personal contra cursos recibidos

1.2 OBJETIVO

Demostrar cómo la capacitación y el adiestramiento son base para el mejoramiento del desempeño y cambio de actitudes de los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones, utilizando como instrumento de información la detección de necesidades de capacitación.

1.3 HIPÓTESIS

Creo que partiendo de una buena detección de necesidades y mediante una adecuada combinación de cursos y eventos de capacitación las empresas emprenderán un camino al éxito mejorando el desempeño de los trabajadores e incrementarán su competitividad.

1.4 LÍMITES DEL ESTUDIO

Se seleccionarán tres empresas, con diferentes tamaños y giros, que actualmente sean miembros activos de ECADEP.A.C. y que han manifestado su interés en encontrar las causas de la apatía de los trabajadores hacia los cursos de capacitación.

Además sólo será posible, por el tiempo asignado para concluir este trabajo, realizar las detecciones de necesidades a máximo cinco puestos de trabajo de personal sindicalizado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollar este trabajo me permitirá comprobar si mis supuestos en cuanto a la importancia de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento realmente ayuda a:

Fomentar la participación de los trabajadores sindicalizados en los cursos y/o eventos de capacitación al presentar éstos de forma atractiva y haciéndoles saber que éstos son la vía más rápida para aumentar sus conocimientos y habilidades para desarrollarse en sus puestos actuales y futuros dentro de la organización en la que actualmente colaboran.

Además de concientizar a los administradores de la capacitación sobre la importancia de realizar en forma adecuada la detección de necesidades, la elaboración de planes y programas de capacitación acorde a estas necesidades y no solamente como una obligación legal. Además de revisar concienzudamente los horarios de programación de los cursos y eventos de capacitación y, sobre todo, el seguimiento de los participantes en su desarrollo laboral

1.6 METODOLOGÍA

- Visitas a empresas
- Revisión y análisis de la descripción de los puestos objeto de estudio
 - Revisión del proceso para la detección de necesidades
 - Elaboración de cuestionarios
 - Aplicación de las encuestas
 - Revisión e interpretación e los resultados
 - Análisis de los resultados
- Desarrollo de propuesta de cursos
- Diseño de cursos y/o eventos de capacitación
- Calendarización de los cursos y/o eventos de capacitación
- Conclusiones y recomendaciones

1.7 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Todos los autores de los libros consultados para la parte teórica de este trabajo coinciden que la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento es el paso inicial para el proceso de capacitación de los trabajadores. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a los responsables de todas las áreas de la empresa.

Los autores consultados también nos indican que la detección de necesidades no es una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñarse eficientemente en un determinado puesto de trabajo, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Al poner en práctica la metodología que se indica en las diferentes obras consultadas me di cuenta que la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las características que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.



CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN EN NUESTRO PAÍS, Y DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

2.1 LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Aunque la Constitución Mexicana de 1917 incluyó la obligación patronal de establecer escuelas para el servicio de la comunidad cuyos antecedentes fueron la Constitución de Apatzingán y la Declaración de Derechos Sociales de Querétaro, no se contemplaba aún la obligación específica de la capacitación y adiestramiento para el trabajo.

Cuando en 1931 se promulgó la primera Ley Federal del Trabajo, ésta en su artículo 111 regulaba el establecimiento y sostenimiento de escuelas, pero dicha obligación se limitaba aún más que la Constitución de 1917 a los hijos de los trabajadores.

El 18 de agosto de 1931, se establece el "Contrato de Aprendizaje" en el Artículo 218, el cual establecía:

"Aquel en virtud del cual una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo en cambio enseñanza en su arte u oficio y la retribución convenida".

Sin embargo, el nuevo derecho del trabajo consideró que el trabajador, a cambio de su energía, tiene derecho a que le sean proporcionados instrumentos que le permitan alcanzar una existencia decorosa y a la vez constituyan un beneficio para la empresa.

Este contrato daba lugar a una infinidad de abusos, ya que no obligaba a pagar el salario mínimo, en algunos casos se dejó de pagar salarios a los trabajadores con pretexto de que les estaba enseñando.

No fue sino hasta la Ley Federal del Trabajo de 1970, que se incluye expresamente la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. El Capítulo I del Título Cuarto, en el Artículo 132, fracción XV regula como obligación del patrón:

Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o adiestramiento para sus trabajadores de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores informando de ellos a la Secretaría del trabajo y previsión Social o para las autoridades de trabajo de los estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las

autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas.¹

Esta norma constituye al antecedente inmediato anterior para que el Poder Ejecutivo propusiera y con posterioridad promulgara la adición al Artículo 123 constitucional relativa a este derecho de los trabajadores, mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978 y que en el apartado "A" fracción XIII dispone que:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

La inclusión de la obligación patronal a capacitar, como una norma constitucional le dio solidez al sistema y permitió una más adecuada regulación, que acompañó a la reforma constitucional cuando el Ejecutivo Federal adiciona el Capítulo III Bis "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores" al Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo y publicada en el Diario Oficial del 27 de abril de 1978. Aunque las partes implicadas, es decir, empresarios, trabajadores y sindicatos no consideraron originalmente la conveniencia de esta inclusión, los beneficios sin lugar a dudas han sido palpables. Existe desde luego la opinión en el extremo opuesto, como los comentarios que sobre el tema formula Braulio Ramírez Reynoso, quien expresa "La capacitación o adiestramiento se alejaban del desnaturalizado contrato de aprendizaje. Hoy tenemos sus rasgos fundamentales en la Constitución; los sistemas, métodos y procedimientos en la Ley Federal del Trabajo; su implantación integral permanece en un desesperante y entrampador compás".²

¹ Diario Oficial de la Federación, México. Miércoles 1º de abril de 1970.

² Ramírez Reynoso, Braulio y otros., Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Comentada. Cuarta edición. S/E México 1993.

**ARTÍCULOS QUE HACEN REFERENCIA A LA CAPACITACIÓN Y
ADiestRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES**

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
TÍTULO SEXTO**

DEL TRABAJO Y DE LA PREVISIÓN SOCIAL

Artículo 123, Apartado "A"

- Fracción XIII
- Fracción XXXI

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TÍTULO PRIMERO

PRINCIPIOS GENERALES

- Artículo 3º.
- Artículo 7º.

TÍTULO SEGUNDO

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

CAPITULO I

Disposiciones Generales

- Artículo 25
 - o Fracción VIII

TÍTULO CUARTO

**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS
PATRONES**

CAPÍTULO PRIMERO

Obligaciones de los Patrones

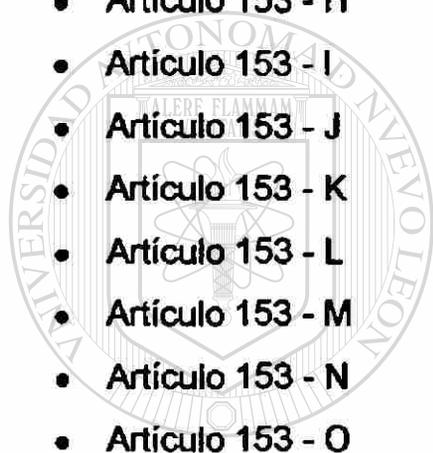
- Artículo 132
 - o Fracción XV
-

o Fracción XXVIII

CAPÍTULO III BIS

De la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores

- Artículo 153 - A
 - Artículo 153 - B
 - Artículo 153 - C
 - Artículo 153 - D
 - Artículo 153 - E
 - Artículo 153 - F
 - Artículo 153 - G
 - Artículo 153 - H
 - Artículo 153 - I
 - Artículo 153 - J
 - Artículo 153 - K
 - Artículo 153 - L
 - Artículo 153 - M
 - Artículo 153 - N
 - Artículo 153 - O
 - Artículo 153 - P
 - Artículo 153 - Q
 - Artículo 153 - R
 - Artículo 153 - S
 - Artículo 153 - T
 - Artículo 153 - U
 - Artículo 153 - V
 - Artículo 153 - W
 - Artículo 153 - X
-



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

SECRETARÍA GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO IV

Derechos de Preferencia. Antigüedad y Ascenso

- Artículo 159

TÍTULO QUINTO BIS

TRABAJO DE LOS MENORES

- Artículo 180
 - Fracción 159

TÍTULO SÉPTIMO

RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO

CAPÍTULO III

Contrato Colectivo de Trabajo

- Artículo 391
 - Fracción VII
 - Fracción VIII
 - Fracción IX

CAPÍTULO IV

Contrato – Ley

- Artículo 412
 - Fracción IV
 - Fracción V

TÍTULO ONCE

AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

- Artículo 523
 - Fracción V
 - Artículo 526
-

CAPÍTULO II

Competencia Constitucional de las Autoridades del Trabajo

- Artículo 527
- Artículo 527 – A
- Artículo 529
 - Fracción I
 - Fracción II
 - Fracción IV
 - Fracción V
 - Fracción VI
 - Fracción VII

CAPÍTULO IV

Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

- Artículo 537
 - Fracción III
 - Fracción IV
- Artículo 538
- Artículo 539
 - Fracción III
 - Fracción IV
- Artículo 539 – A
- Artículo 539 – B
- Artículo 539 – C

TÍTULO CATORCE

NUEVO DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO

CAPÍTULO III

De las Competencias

- Artículo 698
-

- Artículo 699

CAPÍTULO XVIII

De los Procedimientos – Especiales

- Artículo 892

TÍTULO DIECISÉIS

RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

- Artículo 992
- Artículo 994
 - Fracción IV

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

- Artículo 40
 - Fracción VI

2.2 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

TÍTULO SEXTO DEL TRABAJO Y DE LA PREVISIÓN SOCIAL DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Artículo 123, apartado "A" (Fracciones)

Fracción XIII

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI

La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

A) Ramas Industriales y Servicio:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Hulera;
5. Azucarera;
6. Minera;
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
8. De hidrocarburos;
9. Petroquímica;
10. Cementera;
11. Calera;
12. Automotriz, incluyendo auto partes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;
16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados, o que se destinen a ello;
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
18. Ferrocarrilera;

19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio;
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco, y
22. Servicios de banca y crédito.

B) Empresas:

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el gobierno federal;
2. Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas, y
3. Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la nación.

2.3 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TÍTULO PRIMERO

PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 3

El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

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 el adiestramiento de los trabajadores

ARTÍCULO 7

En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TÍTULO SEGUNDO

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 25

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

TÍTULO CUARTO

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

CAPÍTULO I

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ARTÍCULO 132 (Fracciones)

Son obligaciones de los patrones:

- XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este título.
- XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley.

CAPÍTULO III BIS
DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 153-A

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

ARTÍCULO 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

ARTÍCULO 153-C

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

ARTÍCULO 153-D

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

ARTÍCULO 153-E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

ARTÍCULO 153-G

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las

condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ARTÍCULO 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ARTÍCULO 153-I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ARTÍCULO 153 J

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ARTÍCULO 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

ARTÍCULO 153-L

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los

Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

ARTÍCULO 153-M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

ARTÍCULO 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTÍCULO 153-O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el

funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

ARTÍCULO 153-P

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ARTÍCULO 153-Q

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ARTÍCULO 153-R

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

ARTÍCULO 153-S

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ARTÍCULO 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTÍCULO 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTÍCULO 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con la cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

ARTÍCULO 153-W

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

ARTÍCULO 153-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

CAPÍTULO IV

DERECHOS DE PREFERENCIA, ANTIGÜEDAD Y ASCENSO

ARTÍCULO 159

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

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

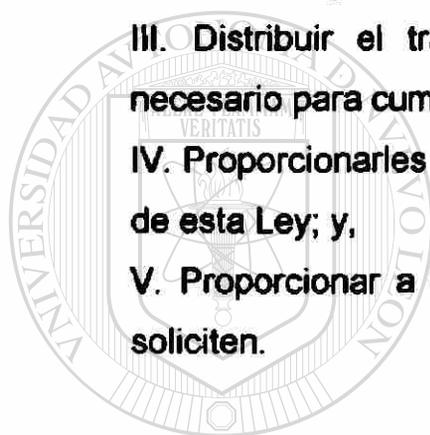
En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

TÍTULO QUINTO BIS TRABAJO DE LOS MENORES

ARTÍCULO 180

Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciseis años están obligados a:

- I. Exigir que se les exhiban los certificados médicos que acrediten que están aptos para el trabajo;
- II. Llevar un registro de inspección especial, con indicación de la fecha de su nacimiento, clase de trabajo, horario, salario y demás condiciones generales de trabajo;
- III. Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares;
- IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; y,
- V. Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN TÍTULO SÉPTIMO RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

CAPÍTULO III

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

ARTÍCULO 391

El contrato colectivo contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;

- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley; y,
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

CAPÍTULO IV CONTRATO LEY

ARTÍCULO 412

El contrato-ley contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurren a la convención;
- II. La entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;
- III. Su duración, que no podrá exceder de dos años;
- IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX;
- V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y,
- VI. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

TÍTULO DÉCIMO PRIMERO
AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES
CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 523

La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:

- I. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
- II. A las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Educación Pública;
- III. A las autoridades de las Entidades Federativas, y a sus Direcciones o Departamentos de trabajo;
- IV. A la Procuraduría de la Defensa del Trabajo;
- V. Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento;
- VI. A la Inspección del Trabajo;
- VII. A la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos;
- VIII. A la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas;
- IX. A las Juntas Federales y Locales de Conciliación;
- X. A la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje;
- XI. A las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje; y
- XII. Al Jurado de Responsabilidades.

ARTÍCULO 526

Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el título tercero, capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de

los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este título.

CAPÍTULO II

COMPETENCIA CONSTITUCIONAL DE LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO

ARTÍCULO 527

La aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades federales, cuando se trate de:

I. Ramas Industriales:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Hulera;
5. Azucarera;
6. Minera;
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
8. De hidrocarburos;
9. Petroquímica;
10. Cementera;
11. Calera;
12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;

16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
18. Ferrocarrilera;
19. Maderera básica que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y,
21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco.

II. Empresas:

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el gobierno federal;
2. Aquellas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y,
3. Aquellas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; y, obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

ARTÍCULO 527-A

En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

ARTÍCULO 529

En los casos no previstos por los artículos 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

I. Poner a disposición de las dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

III. Participar en la integración y funcionamiento de la correspondiente Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el Trabajo;

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;

V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidades laborales; y,

VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlas en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.

CAPÍTULO IV

DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

ARTÍCULO 537

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales

ARTÍCULO 538

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior.

ARTÍCULO 539 (Fracciones)

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir, la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités;

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión, convencional a que se refiere el artículo 153-B;

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis del Título Cuarto;

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y

b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

ARTÍCULO 539-A

Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patronos, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el Sector Público participarán sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; de la Secretaría de

Educación Pública; de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales, serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia Secretaría; y su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida el propio consejo.

ARTÍCULO 539-B

Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda expedirán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los

Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto, las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada una de ellos.

ARTÍCULO 539-C

Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529.

TÍTULO DÉCIMO CUARTO

DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO

CAPÍTULO III

DE LAS COMPETENCIAS

ARTÍCULO 698

Será competencia de las Juntas Locales de Conciliación y de Conciliación y Arbitraje de las Entidades Federativas, conocer de los conflictos que se susciten dentro de su jurisdicción, que no sean de la competencia de las Juntas Federales.

Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, apartado "A" fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley.

ARTÍCULO 699

Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de

capacitación y adiestramiento o de seguridad e higiene, el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local, al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación y resolución, exclusivamente, de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento, y de seguridad e higiene, en los términos señalados en esta Ley.

CAPÍTULO XVIII

DE LOS PROCEDIMIENTOS ESPECIALES

ARTÍCULO 892

Las disposiciones de este capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos 5o. Fracción III; 28, fracción III; 151; 153, fracción X; 158; 162; 204, fracción IX; 209, fracción V; 210; 236, fracciones II y III; 389; 418; 425, fracción IV; 427 fracciones I, II y VI; 434, fracciones I, III y V; 439; 503 y 505 de esta Ley y los conflictos que tengan por objeto el cobro de prestaciones que no excedan del importe de tres meses de salarios.

TÍTULO DÉCIMO SEXTO

RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

ARTÍCULO 992

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad

con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

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

ARTÍCULO 994 (Fracción)

Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente:

IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello.

2.4 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

ARTÍCULO 40 (Fracción)

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesora e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

2.5 DATOS DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

La Asociación de Ejecutivos de Capacitación y Desarrollo de Personal, A.C. (ECADEP.A.C.) autorizó trabajar con las siguientes empresas, las cuales son miembros activos.

- INOAC POLYTEC DE MÉXICO, S.A DE C.V.
- PLÁSTICOS ESPECIALIZADOS DE MONTERREY, S.A. DE C.V.
- TEMPEL DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.

La información presentada en este apartado ha sido proporcionada directamente por los responsables de capacitación, de las empresas antes mencionadas y en algunos casos es parte del proceso de inducción que ofrecen a sus nuevos trabajadores de todos los niveles.

2.5.1 Inoac Polytec de México, S.A de C.V.

Inoac Polytec de México, pertenece a un grupo que elabora diferentes productos, extraídos del poliuretano, plásticos, goma, etc. Cuenta con oficinas ubicadas en diferentes partes del mundo como lo son: Estados Unidos de Norte América, Japón, México, Francia y China; todas ellas han sido formadas a partir de 1930.

Su actual presidente es el Sr. Soichi Inoue.

Existen diversos productos, clasificados en las siguientes áreas:

AUTOMOTRIZ

- Moldes
- Defensa de los autos
- Bolsa de aire y cubierta interior de puertas
- Asientos y respaldos
- Detectores de aire
- Techo interior de los autos

MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

- Empaques para tubería
- Suelos de edificios de oficina
- Sistemas de cultivo
- Aerosol

ELECTRÓNICA

- Impresos y copadoras
- Empaques de poliuretano
- Contenedores
- Estuches de CD
- Ensamblado de copadoras e impresoras

COSMÉTICOS

- Aplicadores
 - Botellas
 - Perfumes
-

PRODUCTOS PARA EL HOGAR

- Muebles para oficina
- Sofás
- Tubería
- Aplicadores de cera
- Pañales elásticos
- Botellas agarrafácil para bebé
- Canastilla para bebidas

LLANTAS PARA MATERIAL DEPORTIVO

- Línea de patinaje
- Calentador neumático
- Marco de bicicleta montaña
- Tablero
- Colgador de bicicletas
- Velocímetros
- Marco de bicicleta de carrera
- Zapatos para ir en bicicleta
- Botellas para bicicleta

INICIOS DE INOAC EN NUESTRO PAÍS

Las instalaciones fueron establecidas en febrero de 1988, en Apodaca, Nuevo León, y su nombre inicial fue "Roger Electrónica", formando parte de una empresa norteamericana: "ROGERS CORPORATION"; posteriormente, en el año de 1992 se asocia a un grupo japonés denominado INAC, transformándose en una sociedad americana – japonesa.

En 1994, INOAC adquiere la totalidad de las acciones de Rogers, convirtiéndose así en la nueva propietaria de la negociación cambiando su denominación por la de: "INOAC POLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V."

En diciembre de 1998, la empresa divide sus procesos, conservando el de botellas de plástico y separándose del de inyección, convirtiéndose en dos compañías totalmente independientes: INOAC POLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V. y KEY PLASTICS INOAC DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.

PRODUCTOS QUE SE ELABORAN:

Inoac Polytec de México, se dedica a la decoración de botellas de plástico, relacionado con la rama de los cosméticos, el decorado se realiza de acuerdo a las especificaciones que el cliente solicite.

Los principales clientes son:

- Avon
- Amway
- Estee Lauder
- Clinique
- Priscriptive
- Láncome
- Elizabeth Arden
- Finalle,
- Mary Kay
- Shiseido
- Unicharm

Inoac Polytec de México, S. A. de C. V. se encuentra ubicada en la Carretera a Miguel Alemán Km. 20.5, Apodaca, N. L.

Cuenta con 288 trabajadores de los cuales 222 son sindicalizados, y 66 no sindicalizados.

La denominación de los puestos objeto de estudio son:

- Pintor
- Ajustador
- Serigrafista
- Operaria General
- Almacenista

2.5.2 Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V. (PLEMSA)

Plásticos Especializados de Monterrey es la compañía más grande del sector de la industria de película plástica en México, transforma más de 20,000 toneladas anuales de polietileno y polipropileno en película impresa, bolsas, fundas y sacos para el empaque, esto se logra con maquinaria y equipo de alta productividad y confiabilidad en la calidad que se requiere.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuentan con un excelente servicio al cliente, con un equipo de alto nivel tecnológico, materias primas de calidad nacionales e internacionales, un laboratorio completo para el análisis de películas plásticas y, lo más importante, la gente más capacitada de esta industria.

Es por esta razón que las cadenas comerciales más grandes de autoservicio, departamentales, farmacéuticas, así como los negocios industriales más importantes del ramo alimenticio, químico y agrícola entre otros, los han escogido por más de 38 años como proveedores número uno.

Entre los productos que elaboran se encuentran:

- Bolsas para hielo, tortillas, galletas, pan, productos hospitalarios, dulces.
- Película plana impresa para empaques automáticos de líquidos, arroz, frijol, papel higiénico, sal, galletas.
- Películas coextruidas
- Sacos industriales para productos químicos, jabones, manejo de dinero, liner, fertilizantes.
- Fundas o sacos jumbo para colchón, tarimas de exportación, piezas de cuidado, cubretrajes.
- Bolsas camisetas de alta densidad para centros comerciales o tiendas de autoservicio, farmacéuticas y boutiques. Películas para la agricultura, acolchados, invernaderos o para la construcción.
- Bolsas de basura de todos los tamaños y colores especializados

Plásticos Especializados de Monterrey, S. A. de C. V., se encuentra ubicada en Bernardo Reyes # 2625 norte, Col. Bellavista, Monterrey, N. L.

Misión:

Ser la mejor opción como proveedores de empaques flexibles para nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades de empaque, ofreciéndoles productos con calidad, servicio y precio justo que ellos merecen logrando con ello una relación sana y a largo plazo con cada uno.

Cuenta con 400 trabajadores de los cuales 250 son sindicalizados, y 150 no sindicalizados.

La denominación de los puestos objeto de estudio son:

- Operador de Impresión B.D.
- Ayudante de Impresión

- Operador de Cortadora
- Ayudante de Cortadora
- Montador de Grabados

2.5.3 Tempel de México, S. de R.L. de C.V.

Tempel Steel Company fue fundada en 1945 por el Sr. Tempel Smith. Él, su esposa, y un empleado de tiempo completo, comenzaron con una prensa de estampado usada en un taller rentado sobre la Avenida Bryn Mawr, en la ciudad de Chicago. En 1947, la compañía fue establecida como "Tempel Manufacturing Company", y en 1959, cambió su nombre a "Tempel Steel Company".

Con el paso de los años, el local rentado fue adquirido junto con todas las construcciones alrededor en un área total de cuatro cuadras. Esta misma propiedad es hoy en día el hogar de la División Motores de Tempel, una de las plantas fabricantes de laminación para motor más grande del mundo, y la división más grande de Tempel Steel Company.

Otras expansiones de Tempel Steel Co. Incluyen la adquisición de Portage Tool Company en 1966 y el arranque de una compañía manufacturera de laminaciones en Sao Paulo, Brasil en 1985. Debido al rápido crecimiento y la necesidad de expansión, la División de Transformadores fue trasladada a Libertyville, Illinois en 1989. Las expansiones más recientes incluyen la adquisición de BCL Magnetics en 1996, la planta fabricante de laminaciones más grande de Canadá, y la instalación de una planta totalmente nueva, de 12,536 metros cuadrados de construcción, en Apodaca, N. L.

Hoy por hoy, Tempel Steel Company es el fabricante más grande de laminaciones magnéticas de acero en el mundo.

Tempel de México, es la octava división operativa de Tempel Steel Company.

La idea de formar Tempel de México fue concebida en 1995, seguida por un profundo análisis del mercado mexicano para determinar el potencial de ventas con el cual se concluyó que existía la necesidad de contar con una planta fabricante de laminaciones de calidad de alto volumen en México.

Tempel de México, S. de R. L de C. V., se encuentra ubicada en la calle Andrés Guajardo # 315 en el Parque Industrial Apodaca, en Apodaca, N. L.

Misión:

Ser el fabricante de laminaciones para motores y transformadores, de la más alta calidad, el de más rápida respuesta, el de mejor costo y el más técnicamente avanzado a nivel mundial.

Cuenta con 321 trabajadores de los cuales 264 son sindicalizados, y 57 no sindicalizados.

La denominación de los puestos objeto de estudio son:

- Operador de Prensa
- Operador y Cargador de Horno
- Operador de Slitter
- Empacador de Horno



CAPÍTULO 3

DEFINICIONES DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN EL PRESENTE ESTUDIO

3.1 EDUCACIÓN³

Antes de continuar es importante definir algunos términos que se emplean dentro de este trabajo para facilitar su comprensión a medida que se avance en la lectura del mismo.

Adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

3.1.1 Entrenamiento⁴

Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

³ Enciclopedia Encarta 1999

⁴ Idem

3.1.2 Adiestramiento⁵

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

3.1.3 Capacitación⁶

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria analítica, síntesis y evaluación de los individuos; responde sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

3.1.4 Desarrollo⁷

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio – laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra

⁵ Reza Trocino Jesús Carlos. *Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones*. Editorial Panorama, pág. 25. 1998

Ibidem

⁷ Ibidem

aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

3.2 ÁREAS DEL APRENDIZAJE⁸

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, estas son:

3.2.1 Cognositiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

3.2.2 Afectiva

Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estética.

3.2.3 Psicomotiz

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

⁸ Idem

3.3 OTROS TÉRMINOS USUALES⁹

Se incluyen otros conceptos para la mejor comprensión del marco teórico de este trabajo.

3.3.1 Actitud

Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

3.3.2 Aprendizaje

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

3.3.3 Aptitud

Potencialidad del individuo para aprender, condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

3.3.4 Conocimiento

Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

⁹ Idem pág. 26

3.3.5 Habilidad

Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

3.3.6 Hábito

Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

3.4 NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN¹⁰

La diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

3.5 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN (D.N.A.C.)

Es el proceso que nos permite identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes indispensables, para que las personas cumplan eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo y que pueden satisfacerse con la capacitación y/o adiestramiento.

¹⁰ Nava, V.; Figueroa, O. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento. México: Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria, 1977

3.6 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN¹¹

- Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la Empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Coadyuvar al alcance de la Misión y Objetivos de la empresa.

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el artículo 153 – F de la Ley Federal del Trabajo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



¹¹ ALIDE. Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo. "Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Capacitación". Convenio sobre Cooperación Técnica BID – ALIDE. Fortalecimiento operativo de la Banca de Desarrollo de América Latina y el Caribe 1988 – 1990. Ed. ALIDE. Lima, Perú. 1990

CAPÍTULO 4

TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN Y PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA D.N.A.C.

4.1 TIPOS DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación se presentan en términos de puestos específicos. Se relaciona con los objetivos de la Empresa y con los del propio puesto, a través de los estándares, por lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía capacitación, siempre y cuando esto sea lo más económico.

Las Necesidades de Adiestramiento y Capacitación pueden ser de dos tipos:

- a) Necesidades manifiestas
 - b) Necesidades encubiertas
-

Las características que las distinguen son:

- Los casos en que se presentan;
- Los procedimientos que se deben aplicar para detectarlas

4.1.1 Necesidades Manifiestas

Son evidentes, rápidas de detectar, no se requiere investigación.

- Personas de reciente ingreso
- Promociones de Personal
- Transferencia de personal
- Introducción de nuevos productos
- Cambios de procedimientos Sistemas y Políticas.

Estas necesidades manifiestas pueden ser:

- a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto.
- b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.
- c) Implica el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.1.2 Necesidades Encubiertas

Son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su detección; ya que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar:

- Actitudes del personal
- Estilos de liderazgo
- Clima Organizacional

- Motivación
 - Costumbres
 - Cultura de los trabajadores
- Etc.

La detección de necesidades encubiertas se puede iniciar en cuatro niveles:

- a) La empresa completa
- b) Un departamento (cuyo funcionamiento es crítico)
- c) Un puesto
- d) Una situación

Además de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y consiguiente ser causa de problemas.

a) PROBLEMAS ORGANIZACIONALES:

Sistemas Inadecuados de incentivación, comunicación deficiente, desorganización, políticas mal definidas, etc.

b) FALTA DE APTITUD DEL PERSONAL:

Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc. (el trabajador no puede).

c) FALTA DE MOTIVACIÓN

Los trabajadores no quieren, no se esfuerzan por realizar la labor que se espera de ellos (el trabajador carece de estímulos para realizar su tarea).

4.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN¹²

A continuación presento el procedimiento que propone el Servicio Nacional ARMO para la Detección de Necesidades de Capacitación, el cual es igual al que presentan autores como Reza Trosino o Arias Galicia, entre otros, con textos más recientes sobre el tema.

1. IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS PRESENTES Y FUTUROS DE LA EMPRESA A INVESTIGAR

En muchas de las organizaciones el adiestramiento y la capacitación responden únicamente a las necesidades presentes, que consideran la situación por la que atraviesa el cliente. Sin embargo, no debe olvidarse que existen planes a largo plazo, basados en proyecciones y pronósticos de una situación futura. Las tendencias económicas y de mercado, nuevos productos, políticas, organización estructura, crecimiento del sistema cliente, y los cambios científicos y tecnológicos, propician nuevos problemas.

Las actividades de adiestramiento y capacitación no podrán lograr una real contribución para el logro de los objetivos de la empresa a investigar a menos que se tomen en cuenta las necesidades, tanto inmediatas como a largo plazo.

¹² Nava Corchado, Víctor Manuel; Figueroa Sánchez, Oscar Luis; Servicio Nacional ARMO, "Determinación de Necesidades de Adiestramiento" México 1977

La identificación de los problemas presentes y futuros deberá estar basada en una exploración de la organización a investigar y en un análisis de los objetivos, metas operacionales que de éstos se derivan, planes a corto y largo plazo, así como de los recursos con que cuenta y la distribución de éstos en la organización.

En muchas ocasiones, esta información no está por escrito. Sin embargo, puede recurrirse a la dirección superior de la empresa a investigar, quien esté en condición de proporcionarla.

Desafortunadamente, con frecuencia los objetivos, metas operacionales y planes no se usan como base para detectar Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, lo que impide una contribución eficaz del adiestramiento y la capacitación hacia esos logros.

Con la información anterior, estaremos en posibilidad de localizar aquellos sectores de la empresa que están obstaculizando el logro de metas operacionales. Esto permitirá enfocar nuestro estudio a esos lugares.

En otras palabras, al término de este primer paso, tendremos una serie de metas operacionales que no se logran (problemas presentes), las metas que se desean lograr a futuro (problemas futuros), y la definición de los sectores del sistema que deben participar en el logro de estas metas.

2. ESTIMAR LA REPERCUSIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA A INVESTIGAR

Hasta este momento contamos con una serie de metas a futuro y metas operacionales que no se cumplen.

En este paso tomamos en cuenta únicamente las metas operacionales que no se cumplen y trataremos de determinar la medida en que limitan el logro de los objetivos de la Empresa. Esto lo haremos analizando cuantitativamente o cualitativamente estos problemas.

La cuantificación se puede obtener con ayuda de factores que manejan normalmente las empresas, tales como costos, calidad, cantidad de producción, tiempo de producción y seguridad.

En algunos casos no se podrá cuantificar la repercusión de los problemas, por lo que será necesario solicitar información al personal sobre su apreciación en relación a este punto. Esto es se tendrá un análisis cualitativo.

En base a estos análisis, se estará en posibilidad de obtener una jerarquía de problemas que permita atenderlos de acuerdo a su importancia, en relación al grado en que limitan el logro de los objetivos.

Por otra parte, este análisis puede tomarse como punto de partida para evaluar los resultados que se obtengan de una acción de adiestramiento y/o capacitación.

3. IDENTIFICAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS

Una vez que hemos identificado el grado en que afectan a la empresa cada uno de los problemas, enfocaremos nuestra atención hacia los prioritarios para determinar las causas de los mismos.

Esta información se obtendrá de la búsqueda que se realice en los departamentos de la empresa que están relacionados directamente con los problemas..

La información puede obtenerse de fuentes, tales como registros, minutas, apreciaciones de personas de diferentes niveles jerárquicos, reportes de producción, reportes de fallas, expedientes etc.

Las informaciones iniciales que manifiestan las personas, generalmente las exponen en forma de síntomas que son un reflejo de la existencia de los problemas (metas que no se logran).

Algunos de estos síntomas pueden ser el ausentismo, rotación de personal, tiempos muertos, fricciones interpersonales, retrasos en la entrega de producto, quejas de los consumidores, carencia de políticas concretas, indefinición de funciones, comunicación pobre o defectuosa, retardos, violación de los reglamentos, falta de responsabilidad, etc.

En la mayoría de los casos, surgen dificultades debido a la confusión para diferenciar los síntomas de las causas. Puede ser frustrante creer que se ha resuelto un problema y posteriormente verlo aparecer de nuevo. Esto sucede cuando atacamos síntomas en vez de las causas del problema.

Es importante no perder de vista que estamos tratando de encontrar las causas que originan el incumplimiento de las metas operacionales, por lo que la búsqueda de información deberá estar relacionada en todo momento con este propósito.

Para evitar que la Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación sea infructuosa o de poca utilidad para la empresa, los datos en que se base deberán ser confiables, ya que en ocasiones se trata de apreciaciones personales que carecen de fundamento. Esta confiabilidad se logra al verificar la información obtenida, tal vez con la opinión de otras personas o mediante alguna observación directa en el sector o por la comparación contra algunos marcos teóricos de la empresa como manuales de organización, normas

para el funcionamiento, reglamentos, procedimientos administrativos y de producción, políticas de la empresa, etc.

Ya que tenemos los síntomas verificados, continuaremos investigando dentro de las áreas de la empresa hasta determinar qué está generando los síntomas.

Una nueva recolección de información y su análisis, dará como resultado una lista de causas, las cuales también deberán ser verificadas para determinar si realmente está originando los problemas.

Como producto de este paso, debemos obtener una lista de causas que provocan el incumplimiento de las metas operacionales.

4. DETERMINAR LAS CAUSAS QUE PUEDEN ELIMINARSE TOTAL O PARCIALMENTE CON ADIESTRAMIENTO

No todas las causas identificadas se deben a diferencias en conocimientos y habilidades, o actitudes inadecuadas del personal. Puede ser que alguna de ellas se eliminen con adiestramiento y/o capacitación, pero otras requieren de otro tipo de solución, por lo que será necesario analizar cada una, con el propósito de seleccionar sólo aquellas en las que el adiestramiento y/o capacitación coadyuven de alguna forma para su solución.

Por otra parte desde el paso inicial de la investigación, se obtiene información acerca de las metas a largo plazo de la empresa y de las previsiones que se tiene para alcanzar dichas metas. Para el Logro de estas previsiones, puede ser que se requiera adiestramiento y/o capacitación o no, esto estará en función de la forma en que afectan al personal. En este caso, será necesario analizar también cada una de las previsiones con el propósito de seleccionar

aquellas en donde el adiestramiento y/o capacitación se considere como una solución total o parcial.

La selección de las previsiones y las causas puede resultar más fácil si participan en esta tarea personas que conozcan el trabajo de los diferentes departamentos de la empresa.

A partir de lo anterior, estaremos en posibilidad de lograr una clasificación que presente cuáles causas y previsiones pueden solucionarse con adiestramiento y/o capacitación, cuáles con adiestramiento mas que con otro tipo de solución y además, aquellas que se pueden resolver por algún otro medio.

Es lógico pensar que si deseamos alcanzar las metas operacionales, será necesario solucionar todas las causas, pero no hay que olvidar que la investigación que estamos realizando se refiere únicamente a las relacionadas con el adiestramiento y/o capacitación. En cuanto a las restantes, solamente estaremos en posibilidad de plantearlas para que se atiendan por el personal idóneo.

Las causas que se solucionen con el adiestramiento y/o capacitación, requerirán de una jerarquización, ya que representaría un gran esfuerzo atender todas a un tiempo. La jerarquización se puede dar en función del grado en que obstaculizan el logro de las metas, el interés que los directivos de la empresa hayan manifestado para su eliminación, los riesgos personales que provoquen.

Esta jerarquización, en cierta medida, nos dará la pauta para realizar un propósito del momento en que se deban tener solucionadas las causas de los problemas, lo que puede servir de referencia para la definición del momento en que se realice la capacitación. En cuanto a las metas a futuro y las previsiones que se consideran, los mismos planes de la empresa proporcionarán esta información.

5. DETERMINAR QUIÉNES TIENEN NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACIÓN, EN QUE Y CON QUE PRIORIDAD

Las actividades que realicemos en esta etapa estarán encaminadas a identificar las personas motivo de adiestramiento y las deficiencias que presentan en su desempeño que influyen para que la causa esté presente.

Para tal efecto partiremos de las causas que pueden resolverse con adiestramiento y/o capacitación en forma total o parcial, lo cual nos indica que algo se está realizando deficientemente o que no se realiza, y de los departamentos de la empresa donde las causas se presentan.

La primera actividad a realizar será la identificación de los puestos que se relacionan con las causas que pueden eliminarse en forma total o parcial con adiestramiento y/o capacitación. Dichos puestos obviamente pertenecerán a los departamentos donde las causas se presentan.

Nuestro propósito a continuación será el identificar aquellas actividades de cada puesto que influyen para que la causa esté presente. Esto puede facilitarse si se utiliza una descripción de actividades del puesto.

Es posible que dentro del grupo e personas pertenecientes al mismo puesto, existan evidencias para poder decir que todas ellas requieren el adiestramiento y/o capacitación en las mismas actividades. Esto sucede sobre todo cuando los puestos identificados son de reciente creación, las personas son de nuevo ingreso o se trata de actividades que no se realizaban hasta la fecha en estos puestos. Cuando esto suceda, podremos concluir aquí esta etapa del procedimiento.

Sin embargo, es posible también que se capten diferencias notables en las necesidades de las personas que integran el puesto, lo que no indica la necesidad de evaluar a cada una de ellas para identificar en cuáles de estas actividades presentan deficiencias.

No olvidemos las necesidades a futuro. Habrá casos en que las informaciones que hemos recopilado acerca de las previsiones de la empresa, se refieran a la creación de nuevos puestos de trabajo o la modificación de los ya existentes.

En el caso de que se prevea la creación de un nuevo puesto de trabajo, será necesario elaborar la descripción de actividades del mismo, con la que estaremos en posibilidad de precisar las actividades en las que requiere adiestramiento y/o capacitación todo el personal que integre estos puestos.

Si las previsiones se refieren a modificaciones en los puestos o a redistribución del personal, mediante una descripción de actividades de lo que se desea que realicen a futuro, se evaluarán las personas involucradas en el cambio, con el fin de determinar su brecha de adiestramiento, es decir, se realizará una comparación de las actividades que normalmente realizan contra las que deberán realizar.

Concluyendo, el tipo de previsiones que tengan, nos dará la pauta para definir las actividades a seguir para determinar las necesidades de adiestramiento y capacitación futuras.

Un último punto que es necesario considerar será el de jerarquizar las necesidades de adiestramiento, ya que de manera similar a las causas, sería una tarea ardua tratar de atender todas a un tiempo, aunque en ocasiones es posible satisfacer varias con un mismo evento de adiestramiento o capacitación.

Los factores que pueden tomarse en cuenta para la jerarquización puede ser: grado de influencia en el cumplimiento de las metas, número de personas que presentan la misma necesidad, riesgos personales debido a sus deficiencias, plazo en que se requiere el adiestramiento y/o capacitación, compromisos legales de adiestramiento con los empleados, etc.

Es conveniente durante esta etapa, recolectar información acerca de las características y datos administrativos de las personas motivo de adiestramiento y/o capacitación, la que podrá auxiliarnos en la elaboración del plan y los programas de adiestramiento y capacitación.

Algunos de estos datos pueden ser: edad, escolaridad, número de subordinados, antigüedad en el puesto y la empresa, horario de trabajo, periodo de vacaciones, etc.

Para facilitar el manejo de resultados en cuanto a las necesidades de adiestramiento que obtengamos es conveniente diseñar de antemano un cuadro de concentración que nos permita vaciarlos a medida que éstos se obtengan.

6. PRESENTAR INFORME

La razón por la que hemos considerado este último paso dentro de nuestro procedimiento, es que aun cuando significa la obtención de nueva información, sí representa la concentración de los resultados obtenidos a través de la diferentes etapas de estudio, así como de las recomendaciones, tanto para atender los problemas solucionables don adiestramiento y/o capacitación, como algunas cuya solución es por otro medio.

El informe deberá guardar un ordenamiento tal, que nos permita visualizar la forma en que se realizó la detección de necesidades y los resultados que fueron obtenidos en cada etapa de la investigación. Estos serán, en la mayoría

de los casos la evidencia que justifiquen las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal que labora en la empresa.

Es conveniente que un informe incluya un capítulo sobre recomendaciones tanto de adiestramiento y capacitación como de otra índole. Algunas de ellas habrán sido logradas en el desarrollo del estudio, otras se pueden generar a partir de la información final.

Este paso es muy importante para el responsable del diagnóstico ya que todos los resultados y recomendaciones que presente, por más significativos y pertinentes que sean, pueden quedar en la nada, a menos que la dirección de la empresa adopte los resultados y considere las sugerencias que se proponen. Por lo tanto, el informe final debe permitir a los directivos de la empresa visualizar el grado de importancia que tiene el atender a cada una de las causas que se identificaron y las posibilidades que tiene el adiestramiento de ayudar en su solución.

La calidad de los resultados que se obtengan con la aplicación de este procedimiento dependerá en gran parte de la habilidad que tenga el responsable del estudio para dirigirlo, tomando en cuenta la situación por la que atraviesa la empresa, así como las normas y políticas que establecen su funcionamiento. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPÍTULO 5

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADiestRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

5.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

— Para la detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación en necesario, la utilización de un conjunto de técnicas e instrumentos que nos auxiliem en la recolección de información.

Los instrumentos y Técnicas más usuales son:¹³

- Cuestionario
- Inventario de Habilidades
- Lista de Verificación
- Entrevista
- Pruebas de desempeño

¹³ Manual del curso “Detección de Necesidades de Capacitación”, impartido por la Lic. Rita Morales en el Centro Patronal de Nuevo León, mayo 2000.

- Simulación
- Comités
- Tormenta de ideas

5.1.1 Cuestionario

Descripción:

Un sujeto o un grupo de personas responden de manera personal a varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra, etc.)

Material requerido:

Cuestionario.

Tipos de cuestionario:

- a) De preguntas abiertas
- b) De preguntas cerradas

Tipo de aplicación.

Colectivo

Destinatarios:

Los titulares de los puestos a los que se investiga.

Ventajas:

- a) Es económico, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos.
- b) Su administración es relativamente sencilla.

Desventajas:

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas.

Procedimiento para la elaboración del instrumento:

- a) Determinar las tareas o áreas de conocimiento que se desea investigar.
- b) Decidir el tipo de preguntas que se redactarán.
- c) Elaborar preguntas iniciándolas con las palabras: quién, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo.

Ejemplo:**CONFIDENCIAL**

Nombre _____ Edad _____

Antigüedad en el puesto _____ Antigüedad en la empresa _____

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo, tanto personal como profesional, esta vinculada con esta investigación inicial.

1. ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad? (vea el listado de tareas que se incluye al final del cuestionario, si lo cree necesario)

2. ¿Por qué?

3. ¿En que tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?

4. Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y las destrezas que considera le hacen falta:

5. ¿En que mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta?

6. ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?

7. ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos?

8. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa?

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.1.2 Inventario de Habilidades

Descripción:

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

Tipo de aplicación:

Individual

Ventajas:

- a) Ofrece datos comparativos respecto a necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe inmediato.
- b) La elaboración del material es sencilla, el manejo de la técnica no exige de habilidades especiales.
- c) Puede proporcionar información valiosa respecto a la justificación de las necesidades y de las características del personal, en una sola ocasión.

Desventajas:

- a) El valor de la técnica disminuye a la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.
- b) Los resultados de la técnica se ven afectados por las preferencias y rechazos, conscientes o no, de los supervisores, respecto de su personal.

Procedimiento para la elaboración del instrumento:

- a) Trazar un cuadro de doble entrada que incluya los datos de identificación.
- b) Anotar en las líneas las tareas del puesto en orden de secuencia, o las áreas de conocimiento que desee incluir.
- c) Registrar en las columnas los nombres de los trabajadores que se investigan, en orden alfabético.

Ejemplo:

CONFIDENCIAL

Empresa: _____ Subárea: _____

Puesto: _____ Nombre del jefe: _____

Investigador: _____ Fecha: _____

TAREAS

Nombres	Recibe Instrucciones	Ayuda a operar caldera	Controla nivel de agua	Controla manómetro	Controla suministro de vapor a caldera	Observaciones
Araujo						
Aznar						
Cruz						
Duarte						
Luna						

5.1.3 Lista de Verificación

Descripción:

Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.

Tipos de Lista de Verificación:

- Simple; sólo se solicita del sujeto registrar una "X".
- De ordenamiento; se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones anotando números consecutivos.

Tipo de aplicación:

Individual o colectiva, ésta última es más recomendable para ahorrar tiempo.

Destinatarios:

Titulares de los puestos que se investigan, desde el nivel de supervisión hacia abajo.

Ventajas:

- a) Rapidez y facilidad de aplicación, el análisis de los resultados es sencillo.
- b) Posibilidad de aplicarse a un grupo numeroso de sujetos.
- c) Esta herramienta puede elaborarse para investigar:
 - a. Un área de conocimiento común a toda la empresa.
 - b. Parte de un puesto.
 - c. El total de las áreas del mismo.

Desventajas:

- a) No plantea una situación muy motivadora, aunque se explique bien el propósito de la técnica.
- b) Dado que no implica un análisis concienzudo de las cuestiones, ya que solo requiere poner algunas marcas, se puede prestar a contestarlo con ligereza, y, aún más, a deformar intencionalmente las respuestas.

Procedimiento para la elaboración del instrumento

- a) Hacer la lista de las tareas del puesto que investigará, o de los temas que se deseen incluir.
- b) Elaborar el encabezado de los datos generales que es necesario incluir en la primera parte de la lista.
- c) Anotar la lista de las tareas o de los temas, y colocar enfrente de cada una de ellas SI o NO. Anotar en la parte superior de la hoja "tareas del puesto" y "necesidades de capacitación".

- d) A media hoja colocar renglones y escribir instrucciones, para que especifiquen las causas por las que se indicó que existían necesidades de capacitación.

Ejemplo:

CONFIDENCIAL

Depto. o área: _____ Subárea: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre del Jefe: _____ Fecha: _____

Instrucciones: A continuación se enlistan las principales tareas de su puesto, seguidas de las palabras "SI" y "NO". Lea cuidadosamente cada una de las tareas, piense en la forma en que la desempeña actualmente y tache la palabra "SI" cuando considera que la realiza mal por la falta de conocimientos y habilidades: en caso de que piense que lo está desempeñando bien tache la palabra "NO".

Esta información es confidencial y solo se usará para planear la capacitación que usted requiere.

Tarea Actividades del puesto	Necesidades de capacitación	
1. Trazar líneas de corte	SI	NO
2. Afilar cuchilla	SI	NO
3. Suaviza filo de corte	SI	NO
4. Cortar tiras rectas	SI	NO
5. Cortar piezas curvas mediante patrones	SI	NO
6. Recoger el trabajo	SI	NO
7. Calcular la piel y la tela	SI	NO
8. Cortar forros en piel y tela	SI	NO
9. Confeccionar cuchillas de corte curvo	SI	NO
10. Medir la piel	SI	NO
11. Cortar los pares	SI	NO

12. Rebajar manualmente las piezas

SI

NO

Ahora explique lo mejor que pueda, qué problemas está enfrentando respecto a las tareas que marcó con la palabra si.

5.1.4 Entrevista

Descripción:

Interrogatorio dirigido por un investigador, con el propósito de obtener información de un sujeto, en relación a un aspecto específico.

Material requerido:

Guión de entrevista. Grabadora (si no hay inconveniente en usarla).

Tipos de entrevista:

Dirigida, Semidirigida y Abierta.

Tipo de aplicación:

Individual.

Destinatarios:

A cualquier nivel de la empresa.

Ventajas:

- a) Propicia comunicación y oportunidad de que el entrevistado exprese inquietudes.

- b) Posibilidad de replantear las preguntas y reorientar el enfoque completo de la entrevista.

Desventajas:

- a) No es económica.
- b) Proporciona en muchos casos opiniones, en vez de información objetiva.
- c) Exige habilidades del entrevistador.

Procedimiento para la elaboración del instrumento:

- a) Seleccionar el tipo de entrevista.
- b) Determinar áreas generales que se desean abordar.
- c) Elaborar preguntas o el guión (procure evitar ambigüedades).
- d) Prevea que tipo de respuesta espera de los entrevistados, y las posibilidades de que presenten algunas objeciones.

Procedimiento para la aplicación:

- a) Confirmar con el entrevistado hora y sitio para la entrevista.
- b) Presentarse antes de la hora señalada y explicar propósito y tiempo de entrevista, aclarar dudas.
- c) Cuando pregunte tome notas de aspectos relevantes.
- d) Reformule si es necesario.
- e) Mantenga contacto visual.
- f) Haga resumen breve de lo tratado.
- g) Dé las gracias y deje abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él.

Ejemplo, de algunas preguntas que se pueden realizar en una entrevista semidirigida:

CONFIDENCIAL

- ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área que usted dirige?
- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
- ¿Qué puestos son los mas afectados por las necesidades de capacitación?
- ¿En que tareas específicas se manifiestan las necesidades?
- ¿Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?
- ¿Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación, y qué problemas particulares plantean?

5.1.5 Pruebas de Desempeño

Descripción:

Una persona o grupo se somete a exámenes teóricos y/o prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, habilidades y actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo, o una parte del mismo.

Material requerido:

Los instrumentos (pruebas y documentos de registro), materiales y equipo para la realización, condiciones operativas reales de las tareas del puesto.

Tipos de pruebas de desempeño:

- a) Teórica o de conocimiento.
- b) Práctica u operativa.
- c) De actitudes.

Tipo de aplicación:

En el caso de pruebas teóricas, la aplicación puede ser individual o colectiva.

Si son pruebas prácticas o de actitudes, incluye la observación de las conductas, y solo pueden realizarse en forma individual.

Destinatarios:

A cualquier nivel de la empresa.

Ventajas:

- a) Es quizá la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal a nivel obrero, técnico y empleado.
- b) Es objetiva.

Desventajas:

- a) Se requiere personal especializado para la elaboración de las pruebas.
- b) El tiempo y materiales que exige su aplicación puede ser considerables para algunos puestos.

5.1.6 Simulación**Descripción:**

Una persona o grupo, son sometidos a una situación ficticia, que psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y manejo que se hace de la misma.

En el caso de la Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

Material requerido:

Pueden ser papeles de dramatización, estudio de casos, juegos de negocios, etc.

Tipo de aplicación:

Individual o colectiva (según el diseño).

Destinatarios:

Generalmente se utiliza desde nivel de supervisión hacia arriba, aunque según necesidades, se puede aplicar a otros niveles.

Ventajas:

- a) Permite apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realistas.
- b) Facilita que los destinatarios adquieran conciencia más clara de sus propias necesidades de capacitación.

Desventajas:

- a) La elaboración de los materiales requiere del concurso de especialistas.
- b) En la dramatización son indispensables uno o varios agentes auxiliares para representar los papeles complementarios al que se desea apreciar.®
- c) Algunas de las modalidades implican bastante tiempo y equipo costoso.

5.1.7 Comités

Descripción:

Un grupo de personas se reúne periódicamente para abordar un asunto (las necesidades de capacitación), formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implantación.

Material requerido:

Agenda de sesiones.

Tipos de comités:

Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (C.M.C.A.)

Número de sujetos:

Mínimo dos y no más de doce personas, ya que un mayor número dificulta la toma de decisiones.

Destinatarios:

A todo nivel administrativo y sindical, siempre y cuando las personas tengan conocimientos sobre la problemática de la capacitación y del poder sindical.

Ventajas:

- a) Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que pueden facilitar el procedimiento de D.N.A.C.
- b) Establecer clima propicio para ventilar libremente las cuestiones planteadas.
- c) Incluye (C.M.C.A.) enfoque de trabajadores y empresa.

Desventajas:

- a) Los integrantes generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones.
- b) Muchos no están comprometidos con los propósitos del comité.
- c) En ocasiones la gente no posee conocimientos en materia de capacitación, ni de D.N.A.C.

Ejemplo de agenda de una sesión de comité:

Agenda de la reunión ordinaria de enero

1. Lectura y aprobación , en su caso de los puntos de la agenda.
2. Informe de la subcomisión de estructura de recursos humanos que precisaría número exacto de trabajadores por puesto y categoría y los que probablemente ingresarán en el transcurso del año
3. Análisis del informe de avance de la capacitación correspondiente al trimestre octubre – diciembre del año anterior
4. Propuestas de sugerencias para mejorar el cumplimiento de los planes y programas de capacitación.
5. Sesión de preguntas y respuestas con el jefe del departamento de instrumentación, quien proporcionará información respecto a las necesidades de capacitación de su área.
6. Obtención de conclusiones preliminares sobre las necesidades de capacitación del área explorada.

5.1.8 Tormenta de Ideas

Descripción:

Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

Material requerido:

Especificación del área a tratar o preguntas.

Tipo de aplicación:

Colectiva.

Número de sujetos:

Se requiere un mínimo de cuatro sujetos; es recomendable no incluir más de doce.

Destinatarios:

Personas que ocupen puestos de prácticamente cualquier nivel. Se recomienda que todas ellas desempeñen el mismo puesto. Se recomienda la presencia de su supervisor o coordinador.

Ventajas:

- a) Proporciona información abundante respecto a evidencias de problemas y posibilidades de resolver necesidades.
- b) Facilita la libre participación de todos los sujetos.
- c) Compromete emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas.

Desventajas:

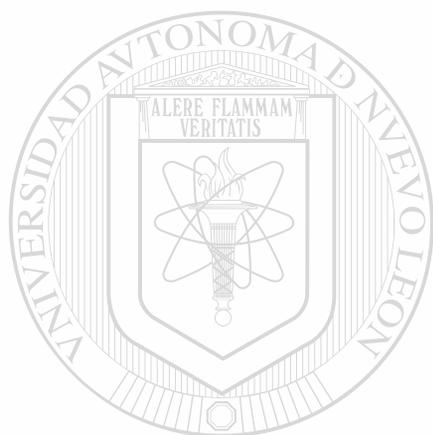
- a) No arroja específicamente necesidades individuales de capacitación.
- b) En muchos casos las informaciones que generan son meras opiniones y deseos, más que datos objetivos.
- c) Requiere habilidades especializadas para su manejo, ya que de no poseerlas, el investigador puede crear una situación problemática que escape de su control.

Procedimiento de aplicación:

- a) El investigador explica los propósitos de la reunión y la forma de trabajo. Debe cerciorarse de que todos entienden como funciona la tormenta de ideas.
- b) Lee la primera cuestión, de preferencia ya preparada den una hoja de rotafolio, y pide al grupo que emita libremente, sin inhibiciones, las ideas que pasen por su mente, sin que importe su aparente corrección o

justificación. Anota todas las ideas que se generen en tres o cuatro minutos.

- c) El investigador conducirá al grupo a revisarlas, a eliminar las que no tengan ningún sustento y a estructurarlas lógicamente.
- d) Se analiza la información y se plantean conclusiones.
- e) Proceder de igual manera con las siguientes cuestiones.
- f) Dar las gracias al grupo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 6

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

6.1 ANTECEDENTES LEGALES

Es importante para todas las personas que estamos involucradas en el proceso de capacitación, considerar los siguientes aspectos en el desarrollo de los programas de capacitación

La definición de Plan de Capacitación y Adiestramiento por Empresa se identifica como la "Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales", STPS (1984). Así, puede entenderse al Plan General de Capacitación y Adiestramiento como la estrategia global que en la materia, se establece en la empresa.

Con base en lo anterior, puede definirse Programa, como la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en

relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional, STPS (1984).

De aquí que el plan será la estrategia global y los programas las técnicas específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación.

Podemos considerar las siguientes definiciones para entender mas a fondo este capítulo:

Plan de capacitación: Conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento y/o capacitación del personal que la integra.

Programa de capacitación: conjunto de técnicas a seguir, para la enseñanza – aprendizaje de los trabajadores, estructurado por áreas específicas por puesto, y cuya reunión constituye un plan.

Curso: Conjunto de actividades de enseñanza – aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman los distintos programas. El curso, a su vez, puede dividirse en módulos y eventos.

El curso es el eje central de las actividades de capacitación, de el se deducen las categorías superiores (plan y programa) y las inferiores (módulo y evento).

Para elaborar el plan de capacitación y todos los desagregados que lo constituyen, es pertinente considerar:

- a) El análisis de las condiciones, para lo cual es importante hacer un estudio y descripción del entorno que rodea el plan, es decir, de la estructura organizacional, los antecedentes de la capacitación, las fuentes de poder, los movimientos de fuerzas y el tipo de liderazgo. La determinación de insumos, tales como: la estructura ocupacional, el inventario de recursos humanos, la descripción de los puestos, la evaluación del desempeño y los programas de productividad.
- b) La detección de necesidades, precisando los requerimientos del puesto, del área y de la organización, priorizando las áreas y estableciendo, con claridad y precisión, los objetivos.
- c) Tratamiento de información, tanto del contexto organizacional, como de necesidades de capacitación para determinar prioridades de acción, los responsables de los programas, los recursos y las fechas de inicio y término de actividades.
- d) Estructuración del plan.

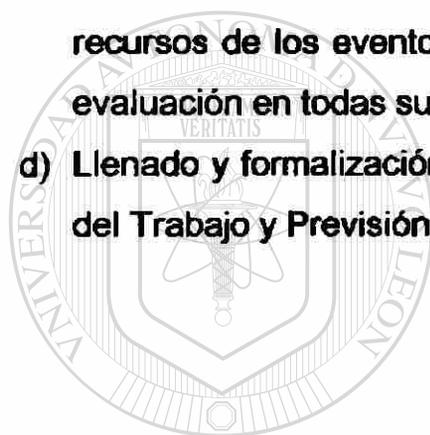
6.2 CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN¹⁴

- a) Investigue los antecedentes; es decir, revise las necesidades organizacionales y de capacitación. Establezca necesidades manifiestas y encubiertas y jerarquice áreas, puestos y personas a capacitar. Revise niveles y profundidad de los cursos/ eventos / actividades a programar, con el afán de estructurar contenidos homogéneos, para grupos con necesidades y perfiles similares. Prevea las técnicas de instrucción a emplear, los materiales necesarios, los facilitadores de los procesos, los equipos y las aulas, entre otros aspectos relevantes.
- b) Haga un inventario de recursos humanos y describa lo mas detallado y preciso posible las carencias de conocimientos a satisfacer de cada empleado y grupos de trabajadores.

¹⁴ Reza Trocino, Jesús Carlos, *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*, Editorial Panorama; tercera reimpresión 1999

Investigue las características culturales y de conocimiento, así como los niveles jerárquicos de los participantes. Visualice con atención, el número de candidatos totales y por evento.

- c) Las fases de elaboración de programas son: La redacción de objetivos, la estructuración del contenido y la especificación de objetivos intermedios y particulares, la evaluación del evento en todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo, la preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor, la organización e integración del curso, la incorporación de una sola estrategia de todos los cursos / eventos / actividades tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, la programación en tiempo y recursos de los eventos, el suministro del apoyo logístico necesario y la evaluación en todas sus dimensiones.
- d) Llenado y formalización de formatos legales, expedidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 7

INVESTIGACIÓN PRÁCTICA EN LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

7.1 COMO SE LLEVO A CABO LA INVESTIGACIÓN

Después de analizar la parte teórica de la Detección de Necesidades de Capacitación Y Adiestramiento, procedí a llevar a cabo la investigación.

Dicha investigación partió de las descripciones de los puestos de trabajo, proporcionadas por las empresas objeto de estudio. Después se realizó el inventario de habilidades para cada puesto; el cual fue contestado por los supervisores marcando con una "B" (Bien), "R" (Regular) o "M" (Mal) según los ocupantes del puesto realizan las funciones descritas en el inventario de cada una de las áreas.

Las personas que fueron evaluadas con "R" o "M" son a quienes se les dará capacitación para mejorar sus habilidades en dichas actividades.

Como la información que se obtiene en el inventario de habilidades es confidencial agrupe solo los resultados obtenidos, ya que para este estudio es lo realmente importante.

7.1.1 Descripciones de Puestos e Inventario de Habilidades de la empresa Inoac Polytec de México, S.A. de C.V.

Pintor
Ajustador
Serigrafista
Operaria General
Almacenista

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: Pintor
Reporta a: Técnico general

1. Propósito:

Aplicar las pinturas de recubrimiento a las botellas que así lo requieran.

2. Principales responsabilidades:

- Hacer los ajustes necesarios al equipo de pintura (Frost) para que trabajen de manera adecuada.
- Obtener las botellas de aprobación por parte de control de calidad para iniciar las corridas de producción.
- Mantener su área y equipo limpio y ordenado.
- Realizar labores según se le indiquen.
- Preparación de pintura.

3. Grado de escolaridad:

Secundaria.

4. Tiempo de experiencia requerido para ocupar el puesto:

N / A.

5. Manejo de equipo herramienta o maquinaria:

Herramienta manual básica.

6. Decisiones que requieren tomar en el puesto:

Ajuste de equipo.

7. Cualidades requeridas para desempeñar el puesto:

Dinámico, responsable.

8. Puestos que le reportan:

N / A.

9. Relaciones Internas (puestos y departamentos):

Operadoras, Calidad, Ingeniería, Almacén.

10. Relaciones externas (instituciones y organizaciones):

N / A.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: Ajustadores

Reporta a: Técnico de producción

1. Propósito:

Ajustar y mantener en operación confiable la maquinaria y equipo.

2. Principales responsabilidades:

- Realizar ajustes necesarios para los diferentes productos.
- Mantenimiento correctivo a maquinaria y equipo.
- Llenar reportes y registro de actividades, mejoras y cambios, a la maquinaria.

3. Grado de escolaridad:

Secundaria.

4. Tiempo de experiencia requerido para ocupar el puesto:

Familiarizado con el equipo mecánico y eléctrico.

5. Manejo de equipo herramienta o maquinaria:

Instrumentos de medición (Vernier, Escala métrica). Herramienta manual básica.

6. Decisiones que requieren tomar en el puesto:

N / A.

7. Cualidades requeridas para desempeñar el puesto:

Dinámico, disciplinado, responsable, intuitivo, sociable.

8. Puestos que le reportan:

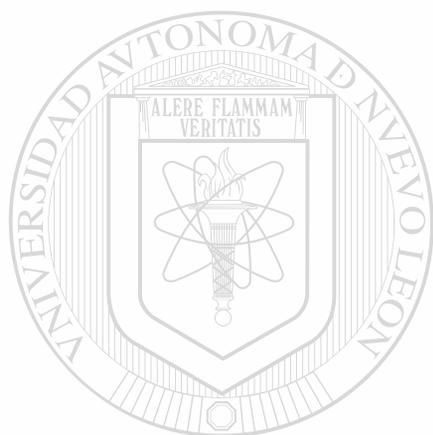
N/A.

9. Relaciones Internas (puestos y departamentos):

Inspectores de calidad, Operarios y Coordinadora de grupo, Ingeniería, Almacén.

10. Relaciones externas (instituciones y organizaciones):

N/A.

**UANL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: Serigrafista

Reporta a: Supervisor de producción

1. Propósito:

Fabricar las plantillas utilizadas en el decorado de botellas por serigrafía.

2. Principales responsabilidades:

- Realizar el proceso de la fabricación de plantillas utilizadas en el departamento de decorado.
- Mantener su área y equipo, limpio y ordenada.

3. Grado de escolaridad:

Secundaria.

4. Tiempo de experiencia requerido para ocupar el puesto:

N/A

5. Manejo de equipo herramienta o maquinaria:

Equipos de fabricación de plantilla.

6. Decisiones que requieren tomar en el puesto:

N / A.

7. Cualidades requeridas para desempeñar el puesto:

Responsable.

8. Puestos que le reportan:

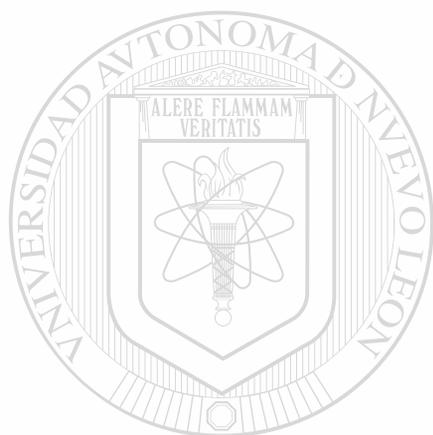
N / A.

9. Relaciones Internas (puestos y departamentos):

Ingeniería, Técnicos, Ajustadores, Almacén, Control de producción, Calidad.

10. Relaciones externas (instituciones y organizaciones):

N/A



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: Operaria General

Reporta a: Coordinadora de grupo

1. Propósito:

Decorado, inspección y empaque de botella.

2. Principales responsabilidades:

- Cumplir con la meta de producción, realizar su trabajo con calidad.
- Operar los equipos de decorado.
- Llenado de registros de producción.
- Inspección y empaque de botellas.

3. Grado de escolaridad:

Primaria y / o Secundaria.

4. Tiempo de experiencia requerido para ocupar el puesto:

N / A.

5. Manejo de equipo herramienta o maquinaria:

Maquinas decoradoras: "SK" y "Hot stamp".

6. Decisiones que requieren tomar en el puesto:

Sobre la calidad del producto.

7. Cualidades requeridas para desempeñar el puesto:

Honesto, disciplinado, responsable, puntual.

8. Puestos que le reportan:

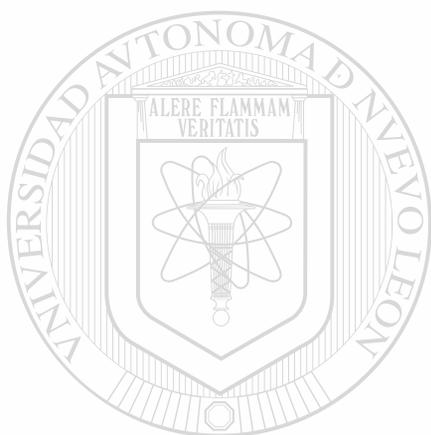
N / A.

9. Relaciones Internas (puestos y departamentos):

control de calidad (Inspectores), ajustadores y técnicos.

10. Relaciones externas (instituciones y organizaciones):

N/A.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto: Almacenista

Reporta a: Supervisor de almacén

1. Propósito:

Controlar las entregas de materia prima a producción y los embarques de producto de botella.

2. Principales responsabilidades:

- Recibir vale de consumo de materia prima, surtirlo y archivarlo.
- Recibir devolución, acomodar y archivar.
- Acomodo de materia prima.
- Conteo e inventarios semanales.
- Realizar embarques de botella.
- Archivar instrucciones de embarque.

3. Grado de escolaridad:

Secundaria.

4. Tiempo de experiencia requerido para ocupar el puesto:

N/A.

5. Manejo de equipo herramienta o maquinaria:

Montacargas, P.C., Patín hidráulico.

6. Decisiones que requieren tomar en el puesto:

Prioridades de entrega de material y acomodo del material.

7. Cualidades requeridas para desempeñar el puesto:

Disponibilidad, Dinámico, Organizado, Responsable.

8. Puestos que le reportan:

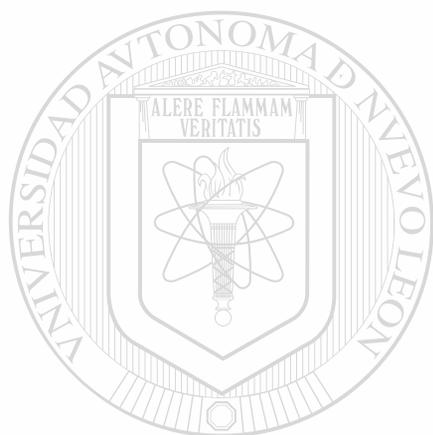
N / A.

9. Relaciones Internas (puestos y departamentos):

Producción, Calidad, Tráfico.

10. Relaciones externas (instituciones y organizaciones):

Transportistas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Empresa: INOAC PÓLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V. Departamento: _____

PRODUCCIÓN

Puesto: PINTOR Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Hace ajustes al equipo de pintura	Obtiene información de Control de Calidad	Mantiene su área y Equipo limpio y ordenados	Segue instrucciones de su jefe	Prepara Pintura	Relaciones con sus compañeros	Observaciones

Tabla 1

Personas que ocupan este puesto: 4 (cuatro)

Empresa: INOAC PÓLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto: AJUSTADOR

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Ajusta y Mantiene en operación la Máquina y equipo	Realiza ajustes para los diferentes productos	Realiza mantenimiento correctivo a la máquina	Llena reportes y registro de actividades y cambios a la maquinaria	Prepara tinta	Usa el equipo de seguridad	Relaciones con sus compañeros	Observaciones

Tabla 2

Personas que ocupan este puesto: 13 (trece)

Empresa: INOAC PÓLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Departamento: PRODUCCIÓN DECORADO

Puesto: SERIGRAFISTA

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Fabrica plantillas para el decorado de botellas	Habilidad para tensionar, emulsionar e imprimir	Conoce el uso de materiales peligrosos	Usa el equipo de seguridad	Relaciones con sus compañeros	Observaciones

Tabla 3

Personas que ocupan este puesto: 4 (cuatro)

Empresa: INOAC PÓLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto: OPERARIA GENERAL

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA JAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Decora, inspecciona y empaca botella	Opera el equipo de decorado "SK"	Opera el equipo de decorado "DUBUIT"	Opera el equipo de decorado "HOT STAMP"	Maneja los lineamientos de calidad	Usa el equipo de seguridad	Relaciones con sus compañeros	Observaciones

Tabla 4

Personas que ocupan este puesto: 105 (ciento cinco)

Empresa: INOAC PÓLYTEC DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Departamento: ALMACÉN

Puesto: ALMACENISTA

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Controla las entregas de materia prima a producción y los embarques de producto terminado	Recibe vale de consumo de materia prima, lo surte y archiva	Recibe devoluciones	Acomoda materia prima	Realiza conteos e inventarios semanales	Realiza embarques de botellas	Archiva instrucciones de embarque.	Relación con los compañeros	Observaciones

Tabla 5

Personas que ocupan este puesto: 2 (dos)

7.1.2 Descripciones de Puestos e Inventario de Habilidades de la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V.

Operador de Impresión B.D.

Ayudante de Impresión

Operador de Cortadora

Ayudante de Cortadora

Montador de Grabados

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto: Operador de impresión B. D.

Depende de: Supervisión de impresión B.D.

Puestos subordinados: Ayudante

Objetivo del puesto:

Operar la máquina impresora para obtener la meta de producción con eficiencia y calidad.

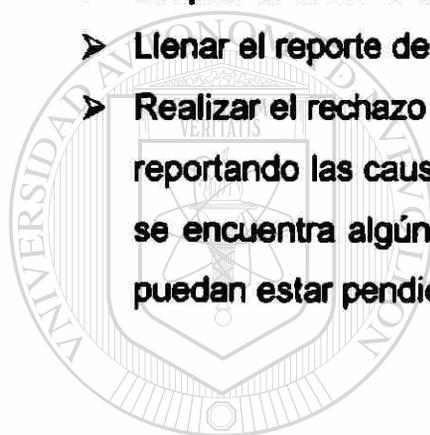
Responsabilidades:

Su responsabilidad es la operación de la máquina, la cual del producto, el mantenimiento del equipo y la producción.

Actividades diarias:

- Recibir el turno, enterándose de las condiciones del equipo, materiales y producto, también de los problemas que se hubiesen presentado en el turno anterior.
- Revisar la orden de trabajo y checar los parámetros que se requieren; tonos, tintas, viscosidades, distancias de impresión.
- En las órdenes de trabajo a programar asegurarse que el material a imprimir esta fabricado, disponer de las tintas que requieren accesorios limpios.

- Debe verificar constantemente la viscosidad de las tintas.
- Checar los parámetros críticos del producto que se esta imprimiendo, tonos, calidad de impresión, etc.
- Verificar con el supervisor las ordenes de trabajo que presenten confusión o dudas.
- Reportar en la bitácora todos los sucesos o problemas que sucedan durante el turno, con el fin de llevar la historia del proceso informativo para el siguiente turno.
- Llevar una bitácora adicional en donde se archivará una muestra impresa por cada rollo.
- Limpiar el área de trabajo, la impresora, engranes, rodillos, etc.
- Llenar el reporte de operación.
- Realizar el rechazo de los materiales que estén fuera de especificaciones, reportando las causas del rechazo, o poner banderas en los rollos donde se encuentra algún defecto para que el departamento de corte o bolseo puedan estar pendientes y separar dicho tramo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto:	Ayudante de impresión
Depende de:	Operador de impresión
Puestos subordinados:	Ninguno

Objetivo del puesto:

Auxiliar al operador de cortadora en la operación del equipo y actividades generales.

Responsabilidades:

Ayudar al operador procurando materiales como tintas, solventes, rollos a imprimir, etc.

Ayudar a realizar los ajustes y realizar la limpieza de bombas, charolas, protectores, etc.

Actividades diarias:

- Recibir el turno del ayudante que termina el turno para enterarse de las mezclas que se están usando.
- Revisar la orden de trabajo y checar los siguientes parámetros.
 - Tintas
 - Productos, etc.
- Preparar las mezclas de solventes de acuerdo a las especificaciones de las tintas que se están usando.
- Realizar el manejo de rollos, montando los rollos que se van a imprimir, bajando a identificar los rollos ya impresos.
- Realizar los cheques de viscosidad de las tintas, cada 10 minutos aproximadamente.
- Apoyar al operador cuando se realizan los cambios de orden de trabajo.
- Realizar la limpieza de accesorios como: Bobinas, Charolas, Protectores, etc.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto:	Operador de cortadora
Depende de:	Supervisión de impresión.
Puestos subordinados:	Ayudante

Objetivo del puesto:

Realizar la operación de la máquina cortadora.

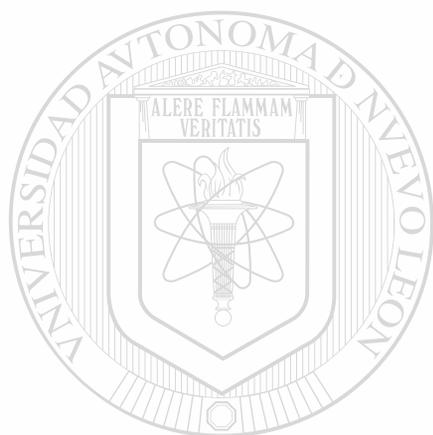
Responsabilidades:

La operación del equipo, calidad del producto, producción y desperdicio.

Actividades diarias:

- Recibir el turno, enterándose de las condiciones del equipo, materiales y producto.
- Revisar la orden de trabajo y checar los parámetros que se requieran.
 - Dimensiones
 - Peso del rollo
 - Áreas tratadas
 - Empaque, etc.
- Llenar los reportes de calidad con la frecuencia que se requiera y con datos verídicos.
- Realizar los ajustes necesarios, en el equipo, en la operación normal y en los cambios de orden de trabajo apoyándose en el supervisor en los casos de especificaciones que no se entiendan.
- Checar los parámetros críticos en el producto que se está refileando, ancho, diámetro o peso del rollo, áreas sin tratar, uniones, etc.
- Reportar al supervisor cuando se presentan problemas que no se pueden corregir o estén fuera de su alcance.
- Limpiar el área y equipo de trabajo con orden y seguridad.
- Apoyar al ayudante, enseñándole y monitoreando sus funciones.

- Llevar los reportes con los datos de producción, tiempo muerto, motivos de paro, desperdicio, etc.
- Llevar los reportes de operación.
- Realizar el empaque del producto siguiendo las indicaciones de la orden de trabajo como son: No. de Operador, turno, fecha, No. de T, KGS./Rollo, etc.
- Realizar el rechazo de los materiales que estén fuera de especificaciones, reportándolas causas del rechazo.
- El operador debe asegurarse que los rollos estén bien embobinados y sin tramos de película mal impresos o sin impresión.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto:	Ayudante de cortadora.
Depende de:	Operador de cortadora.
Puestos subordinados:	Ninguno

Objetivo del puesto:

Auxiliar al operador de cortadora en la operación del equipo y actividades generales.

Responsabilidades:

Suministrar material auxiliar, material a refilar, empaque, identificación y acomodo de rollos en las tarimas.

Actividades diarias:

- Recibir el turno del ayudante que termina el turno para enterarse de las condiciones de empaque y materiales auxiliares que se requieren.
- Revisar la orden de trabajo y checar parámetros:
 - Ancho de la película
 - Peso del rollo
 - Tipo y forma de empaque
- Procurar los rollos que se van a refilar y colocarlos al lado de la cortadora.
- Procurar la bobina en el ancho que se pide y en cantidad que se necesita.
- Recoger, pesar identificar el desperdicio y llevarlo al molino.
- Entarimar cada rollo terminado, el que previamente empacó, y pesó.
- Mantener limpia el área el trabajo.
- Auxiliar al operador en ajustes que se requiera y en el manejo de materiales.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

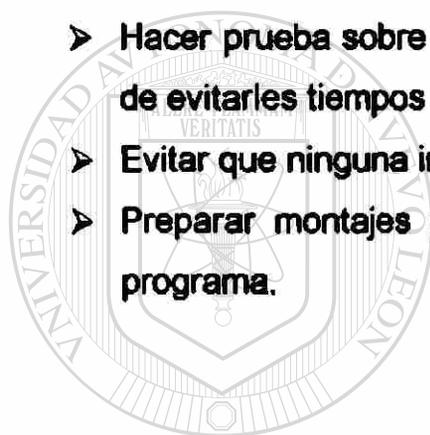
Título del puesto: Montador de grabados.
Depende de: Jefe de impresión B.D..
Puestos subordinados: Ninguno

Objetivo del puesto:

Preparar montajes para cada una de las máquinas de acuerdo al programa de producción, evitando que alguna máquina se pare por falta de montaje.

Responsabilidades:

- Hacer prueba sobre papel del diseño que se va a trabajar, esto con el fin de evitarles tiempos muertos y darle fluidez al trabajo en máquina.
- Evitar que ninguna impresora se pare por falta de montaje.
- Preparar montajes para cada una de las máquinas de acuerdo a un programa.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONFIDENCIAL

Empresa: PLÁSTICOS ESPECIALIZADO DE MONTERREY, S.A. DE C.V.

Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto: OPERADOR DE IMPRESIÓN B.D.

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Recibe el turno para enterarse de las condiciones de equipo	Revisa orden de trabajo	Checa los parámetros que se requieren de tintas, tonos, viscosidades, distancia de impresión	Verifica con el supervisor los ordenes de trabajo que presentan confusión	Reporta en bitácora problemas	Lleva bitácora adicional, donde archiva muestras de impresión	Limpia el área de trabajo, la impresora, engranes, rodillos	Llena reporte de operación	Realiza rechazos de los materiales que están fuera de especificaciones	Observaciones

Tabla 6

Personas que ocupan este puesto: 28 (veintiocho)

CONFIDENCIAL

Empresa: PLÁSTICOS ESPECIALIZADO DE MONTERREY, S.A. DE C.V. Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto: AYUDANTE DE IMPRESIÓN

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Recibe el turno para enterarse de las mezclas de solventes que se están usando	Revisa orden de trabajo	Checa los parámetros que se requieren de tintas.	Prepara las mezclas de solventes de acuerdo a especificaciones	Realiza chequeo de viscosidad cada 10 minutos	Apoya al operador cuando se realizan los cambios de orden de trabajo	Realiza la limpieza de accesorios	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo	Observaciones

Tabla 7

Personas que ocupan este puesto: 9 (nueve)

CONFIDENCIAL

Departamento: PRODUCCIÓN

Empresa: PLÁSTICOS ESPECIALIZADO DE MONTERREY, S.A. DE C.V.

Puesto: OPERADOR DE CORTADORA

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Recibe el turno para enterarse de las condiciones del equipo	Revisa la orden de trabajo y chequea los parámetros.	Llena los reportes con datos verídicos	Realiza los ajustes necesarios en el equipo, en la operación normal	Checa los parámetros críticos en el producto que esta refilando.	Reporta al supervisor cuando se presentan problemas que no puede resolver	Limpia el área y equipo de trabajo con orden y seguridad	Enseña al ayudante monitores sus funciones	Realiza el empaque según la orden de trabajo	Se asegura que los rollos estén bien embobinados	Observaciones

Tabla 8

Personas que ocupan este puesto: 8 (ocho)

CONFIDENCIAL

Empresa: PLÁSTICOS ESPECIALIZADO DE MONTERREY, S.A. DE C.V. Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto: AYUDANTE DE CORTADORA Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Recibe el turno del ayudante del otro turno	Revisa la orden de trabajo y chequea parámetros	Coloca los rollos por refilar al lado de la máquina cortadora.	Procura las bobinas el ancho que se piden y en cantidad necesaria	Recoge, pesa, identifica el desperdicio y lo lleva al molino.	Empaca y entarma cada rollo terminado	Manténe limpia el área de trabajo	Ayuda al operador en ajustes que se requieran y en el manejo de materiales.	Observaciones

Tabla 9

Personas que ocupan este puesto: 4 (cuatro)

CONFIDENCIAL

Departamento: PRODUCCIÓN

Empresa: PLÁSTICOS ESPECIALIZADO DE MONTERREY, S.A. DE C.V.

Puesto: MONTADOR DE GRABADOS

Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ

Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Hace pruebas sobre el papel de trabajo que se va a trabajar	Cuida que ninguna impresora se pare por falta de montaje.	Prepara montajes para cada una de las máquinas de acuerdo al programa.	Utiliza el equipo de seguridad.	Reporta anomalías en las máquinas de impresión	Relaciones con sus compañeros	Observaciones

Tabla 10

Personas que ocupan este puesto: **3 (tres)**

7.1.3 Descripciones de Puestos e Inventario de Habilidades de la empresa Tempel de México, S. de R. L. de C. V.

Operador de Prensa

Operador y Cargador de Homo

Operador de Slitter

En el capítulo 2 del presente trabajo se informa que en esta empresa se investigarían cuatro puestos de trabajo, durante el proceso la administración de dicha empresa decidió suprimir la existencia del mismo al cual se le denominaba "Empacador de Homo".

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:

Operador de Prensa

Reporta a:

Supervisor de Producción

Supervisa a:

N/A

Departamento:

Producción

Fecha:

Noviembre de 2000

Objetivo del puesto:

El operador de prensa será capaz de operar eficientemente la prensa y de resolver con éxito los problemas que se pudieran presentar, logrando la mejora continua.

Principales responsabilidades:

- Usar adecuadamente los equipos de medición.
- Reportar los productos y materiales utilizados para la producción.
- Comunicar a los miembros del equipo información importante para evitar duplicar esfuerzos y así maximizar la producción.
- Seguir los procedimientos e instrucciones de trabajo para realizar los cambios.
- Operar el equipo de manera segura.
- Utilizar el equipo de manera adecuada y reporta las fallas que se pudieran presentar en el mismo.
- Monitorear periódicamente la calidad de su producción.
- Apegarse al calendario de producción en cuanto a prioridades y calidades marcadas.
- Mantener a herramienta complementaria en condiciones óptimas y en lugar seguro.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
- Ayudar a los compañeros con menos experiencia en las dudas que ellos tengan.

Escolaridad:

Secundaria terminada.

Experiencia:

En el área de manufactura metal mecánica.

Habilidades:

- Aptitudes mecánicas.
- Habilidad para seguir especificaciones.
- Habilidades matemáticas.
- Facilidad de comunicación.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:

Operador y cargador de horno

Departamento:

Producción

Reporta a:

Supervisor de Producción

Fecha:

Noviembre de 2000

Supervisa a:

N / A

Objetivo del puesto:

El operador y cargador del horno es el responsable operar eficientemente e horno, maximizando su capacidad siguiendo las instrucciones de operación del mismo.

Principales responsabilidades:

- Acomoda en las charolas los materiales cuidando el peso y capacidad de las mismas.
- Realiza inspecciones y coordinarse con el departamento de mantenimiento en caso de que se requieran reparaciones, tanto al horno como a las charolas.
- Introducir los materiales al horno cuidando no dañarse y/ o dañar al producto y /o equipo.
- Monitorear periódicamente las condiciones de funcionamiento del horno y el desarrollo de la operación.
- Hace los ajustes necesarios en base a los cambios que se pudieran presentar en el funcionamiento del horno.
- Tomar las medidas necesarias en caso de que se presenten daños graves en el proceso de funcionamiento del horno.
- Identificar adecuadamente los productos.
- Llevar el calendario de mantenimiento del horno.
- Llenar los reportes de producción y los inventarios de los mismos.

Escolaridad:

Secundaria terminada.

Experiencia:

De 3 a 5 años en trabajos con temperatura extrema.

En con el uso del equipo especial de protección contra temperaturas extremas.

Habilidades:

- Aptitudes de comunicación, tanto escrita como de forma oral.
- Habilidades matemáticas básicas.
- Capaz de trabajar de forma independiente y asumir responsabilidades.
- Manejo de computadora.
- Capaz de tomar decisiones bajo presión.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:

Operador de Slitter

Departamento:

Prensas

Reporta a:

Jefe de área

Fecha:

Noviembre de 2000

Supervisa a:

N/A

Objetivo del puesto:

El operador de Slitter será capaz de operar el equipo slitter y de resolver con éxito los problemas que se le pudieran presentar, logrando la mejora continua.

Principales responsabilidades:

- Cortar los rollos de acero siguiendo especificaciones.
- Mantener la calidad y los estándares de producción.
- Utilizar el equipo de seguridad y seguir las reglas.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
- Reporta fallas en la maquinaria y / o el equipo.

Escolaridad:

Secundaria terminada.

Experiencia:

De 3 a 12 meses en operación de cortadora

Habilidades:

- Realizar cortes exactos
- Matemáticas básicas.
- Capacidad de retención

Empresa: TEMPEL DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V. Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto: OPERADOR DE PRENSA Nombre del jefe: _____

Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Observaciones
Usa adecuadamente los equipos de medición.	
Reporta los productos y materiales utilizados para la producción.	
Comunica información importante para evitar duplicar esfuerzos.	
Sigue los procedimientos e instrucciones de trabajo para realizar los cambios.	
Opera el equipo de manera segura.	
Utiliza el equipo de manera adecuada y reporta las fallas que se pudieran presentar en el	
Monitorea periódicamente la calidad de su	
Se Apega al calendario de producción	
Mantiene la herramienta en condiciones óptimas y en lugar seguro.	
Ayuda a los compañeros con menos experiencia en las dudas que ellos tengan.	

Tabla 11

Personas que ocupan este puesto: 93 (noventa y tres)

Empresa: TEMPEL DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V. Departamento: PRODUCCIÓN
 Puesto: OPERADOR Y CARGADOR DE HORNO Nombre del jefe: _____
 Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Acomoda en las charolas los materiales cuidando el peso y capacidad	Realiza inspecciones y se coordina con el depto. de mnto en caso de que se reparen	Introduce los materiales al horno cuidando no dañarse y/o dañar al producto y/o equipo	Monitorea las condiciones de funcionamiento del horno y operación.	Hace los ajustes necesarios que se pudieran presentar en el funcionamiento del horno.	Tomar las medidas en caso de que se presenten daños en el proceso de funcionamiento	Identifica adecuadamente los productos.	Lleva el calendario de mantenimiento del horno.	Llena los reportes de producción y los inventarios de los mismos.	Observaciones

Tabla 12

Personas que ocupan este puesto: 33 (treinta y tres)

Empresa: TEMPEL DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V. Departamento: PRODUCCIÓN
 Puesto: OPERADOR DE SLITTER Nombre del jefe: _____
 Investigador: LIC. RODOLFO GARZA TAMEZ Fecha: DICIEMBRE 2001

TAREAS

Nombres	Corta los rollos de acero siguiendo especificaciones	Mantener la calidad y los estándares de producción	Utilizar el equipo de seguridad y sigue las reglas.	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo.	Reporta fallas en el equipo y / o material.	Observaciones

Tabla 13

Personas que ocupan este puesto: 9 (nueve)

7.2 RESULTADOS OBTENIDOS AL APLICAR EL INVENTARIO DE HABILIDADES

Una vez realizado el formato del Inventario de Habilidades se procedió a aplicarlo con la ayuda de los supervisores de cada una de las empresas.

Se presenta a continuación los resultados obtenidos en cada una de las empresas y de los departamentos que fueron estudiados.

7.2.1 Resultados del estudio de la empresa Inoac Polytec de México, S.A. de C.V.

Puesto: **Pintor**

Personas en el puesto: **4 (cuatro)**

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Hace ajustes al equipo de pintura	1	2	1	3
Obtiene información de Control de Calidad		3	1	4
Mantiene su área y Equipo limpio y ordenados	4			0
Sigue instrucciones de su jefe	2	2		2
Prepara Pintura	1	3		3
Relaciones con sus compañeros	4			0

Tabla 14

Puesto: Ajustador

Personas por puesto: 13 (trece)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Ajusta y Mantiene en operación confiable la Máquina y equipo.	5	6	2	8
Realiza ajustes para los diferentes productos.	5	6	2	8
Realiza mantenimiento correctivo a la máquina.		8	6	13
Llena reportes y registro de actividades mejoras y cambios a la maquinaria.	5	8		8
Prepara tinta.	10	2	1	3
Usa el equipo de seguridad.	8	5		5
Relaciones con sus compañeros.	13			0

Tabla 15

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Puesto: Serigrafista
 Personas por puesto: 4 (cuatro)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Fabrica plantillas para el decorado de botellas.	3	1		1
Habilidad para tensionar, emulsionar e imprimir.	4			
Conoce el uso de materiales peligrosos.	4			

Usa el equipo de seguridad.			4	4
Relaciones con sus compañeros.	2	2		2

Tabla 16

Puesto: Operaria General

Personas por puesto: 105 (ciento cinco)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Decora, Inspecciona y empaca botella.	20	72	13	85
Opera el equipo de decorado "SK".	12	88	5	93
Opera el equipo de decorado "DUBUIT".	68	37		37
Opera el equipo de decorado "HOT STAMP".	70	35		35
Maneja los lineamientos de calidad.	90		15	15
Usa el equipo de Seguridad.	100	5		5
Relaciones con sus compañeros.		105		105

Tabla 17

Puesto: Almacenista

Personas por puesto: 2 (dos)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Controla las entregas de materia prima a producción y los embarques de producto terminado	2			0
Recibe vale de consumo de materia prima, lo surte y archiva	2			0
Recibe devoluciones	1	1		1
Acomoda materia prima	2			0
Realiza conteos e inventarios semanales	2			0
Realiza embarques de botellas	2			0
Archiva instrucciones de embarque.		2		2

Tabla 18

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.2.2 Resultados del estudio de la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V.

Puesto: Operador de Impresión B.D.

Personas por puesto: 28 (veintiocho)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Recibe el turno para enterarse de las condiciones del equipo	15	10	3	13
Revisa orden de trabajo	25		3	3
Checa los parámetros que se requieren de tintas, tonos, viscosidades, distancia de impresión	15	13		13
Verifica con el supervisor las ordenes de trabajo que presentan confusión	28			0
Reporta en bitácora problemas	25	3		3
Lleva bitácora adicional, donde archiva muestras de impresión	28			0
Limpia el área de trabajo, la impresora, engranes, rodillos	5	18	5	23
Llena reporte de operación	25	3		3
Realiza rechazos de los materiales que están fuera de especificaciones	15	3	10	13

Tabla 19

Puesto: Ayudante de Impresión

Personas por puesto: 9 (nueve)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Recibe el turno para enterarse de las mezclas de solventes que se están usando.	3	6		6
Revisa orden de trabajo.	9			0
Checa los parámetros que se requieren de tintas.	3	6		6
Prepara las mezclas de solventes de acuerdo a especificaciones.	2	7		7
Realiza chequeo de viscosidad cada 10 minutos.		9		9
Apoya al operador cuando se realizan los cambios de orden de trabajo.		9		9
Realiza la limpieza de accesorios.	2	6	1	7
Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo.	2	7		7

Tabla 20

Puesto: Operador de Cortadora

Personas por puesto: 8 (ocho)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Recibe el turno para enterarse de las condiciones del equipo	4	2	2	4
Revisa la orden de trabajo y chequea los parámetros.	4	4		4

Llena los reportes con datos verídicos	6	1	1	2
Realiza los ajustes necesarios en el equipo, en la operación normal	6	2		2
Checa los parámetros críticos en el producto que esta refilando.	5	3		3
Reporta al supervisor cuando se presentan problemas que no puede resolver	8			0
Limpia el área y equipo de trabajo con orden y seguridad	5		3	3
Enseña al ayudante y monitorea sus funciones		1	7	8

Tabla 21

Puesto: Ayudante de Cortadora

Personas por puesto: 4 (cuatro)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Recibe el turno del ayudante del otro turno		4		4
Revisa la orden de trabajo y chequea parámetros		4		4
Coloca los rollos por refilar al lado de la máquina cortadora.	3	1		1
Procura las bobinas en el ancho que se piden y en cantidad necesaria	4			0
Recoge, pesa, identifica el desperdicio y lo lleva al molino.	1	1	2	3
Empaca y entarima cada rollo terminado	2	2		2
Mantiene limpia el área de trabajo		4		4
Ayuda al operador en ajustes que se requieran y en el manejo de materiales.	2	2		2

Tabla 22

Puesto: Montador de Grabados

Personas por puesto: 3 (tres)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Hace pruebas sobre el papel de diseño que se va a trabajar	3			0
Cuida que ninguna impresora se pare por falta de montaje.		3		3
Prepara montajes para cada una de las máquinas de acuerdo al programa.		3		3
Utiliza el equipo de seguridad.	3			0
Reporta anomalías en las máquinas de impresión.	2	1		1
Relaciones con sus compañeros.	3			0

Tabla 23

7.2.3 Resultados del estudio de la empresa Tempel de México, S. de R. L. C. V.

Puesto: **Operador de Prensa**

Personas por puesto: **93 (noventa y tres)**

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Usa adecuadamente los equipos de medición.	88	5		5
Reporta los productos y materiales utilizados para la producción.	93			0
Comunica información importante para evitar duplicar esfuerzos.	25	36	32	68
Sigue los procedimientos e instrucciones de trabajo para realizar los cambios.	88	5		5
Opera el equipo de manera segura	88	5		5
Utiliza el equipo de manera adecuada y reporta las fallas que se pudieran presentar en el mismo.	88	5		5
Monitorea periódicamente la calidad de su producción.	70	23		23
Se Apega al calendario de producción	93			0
Mantiene la herramienta en condiciones optimas y en lugar seguro	55	20	18	38
Ayuda a los compañeros con menos experiencia en las dudas que ellos tengan.	70	23		23

Tabla 24

Puesto: Operador y cargador de horno

Personas por puesto: 33 (treinta y tres)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Acomoda en las charolas los materiales cuidando el peso y capacidad.	33			0
Realiza inspecciones y se coordina con el departamento de mantenimiento en caso de reparaciones.		10	23	33
Introduce los materiales al horno cuidando no dañarse y/o dañar al producto y /o equipo.	30	3		3
Monitorea las condiciones de funcionamiento del horno y operación.	30	3		3
Hace los ajustes necesarios que se pudieran presentar en el funcionamiento del horno.	12	18	3	21
Tomar las medidas en caso de que se presenten daños en el proceso de funcionamiento.	12	21		21
Identifica adecuadamente los productos.	33			0
Lleva el calendario de mantenimiento del horno.	33			0
Llena los reportes de producción y los inventarios de los mismos.	18	15		15

Tabla 25

Puesto: Operador de Slitter

Personas por puesto: 9 (nueve)

Actividad	Evaluación			Total de personas a capacitar
	Bien	Regular	Mal	
Corta los rollos de acero siguiendo especificaciones.	1	3	5	9
Mantener la calidad y los estándares de producción.		6	3	9
Utilizar el equipo de seguridad y sigue las reglas.	6	3		9
Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo.		9		9
Reporta fallas en el equipo y / o material.	6	2	1	9

Tabla 26

7.3 INFORME DE RESULTADOS DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS

El informe de la detección de necesidades de capacitación es la culminación de una labor delicada e importante, que podrá conducir a una serie de decisiones (no solo sobre capacitación); de allí que la información debe ser objetiva y solidamente cimentada.

Debo aclarar que el presente trabajo solo tomé en cuenta las prioridades de capacitación las cuales son el objeto de estudio.

7.3.1 Informe de resultados de la empresa Inoac Polytec de México, S.A. de C.V.

La investigación en la empresa Inoac Polytec se realizó en los meses de octubre a diciembre del año 2001. Se trabajo con cinco puestos de personal sindicalizado, abarcando un total de 128 trabajadores.

Los puestos investigados fueron:

- ❖ Pintor
- ❖ Ajustador
- ❖ Serigrafista
- ❖ Operaria General
- ❖ Almacenista

Prioridades a capacitar en las habilidades del pintor:

1. Obtención de Información del departamento de control de calidad.
2. La forma de hacer ajustes al equipo de pintura.
3. Mezclas para preparar pinturas.
4. La importancia de seguir instrucciones

Prioridades a capacitar en las habilidades del ajustador:

1. Como dar mantenimiento correctivo a la maquinaria
 - a. Ajuste y operación
2. La importancia del llenado de reportes.
3. Mezclas para preparar tintas.

Prioridades a capacitar en las habilidades del serigrafista:

1. Uso del equipo de seguridad
2. Las relaciones humanas en el puesto del serigrafista.
3. Elaboración de plantillas para el decorado de botellas.

Prioridades a capacitar en las habilidades de la operaria general:

1. Importancia y uso de las Relaciones Humanas.
2. Uso adecuado del equipo SK, Dubuit.
 - a. Aplicación del Hot Stamp
3. La forma de inspeccionar y empacar el producto.
 - a. Normas de calidad para los clientes.
4. Seguridad en el área de trabajo
 - a. Uso del equipo de protección personal

Prioridades a capacitar en las habilidades del almacenista:

1. Técnicas de archivo.
2. Como se debe de realizar un recibo de devoluciones de mercancía

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.3.2 Informe de resultados de la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, S.A. de C.V. (PLEMSA)

La investigación en la empresa Plásticos Especializados de Monterrey, se realizó en los meses de octubre a diciembre del año 2001. Se trabajo con cinco puestos de personal sindicalizado, abarcando un total de 52 trabajadores.

Los puestos investigados fueron:

- ❖ Operador de Impresión B.D.

- ❖ Ayudante de Impresión.
- ❖ Operador de Cortadora.
- ❖ Ayudante de Cortadora
- ❖ Montador de Gravados.

Prioridades a capacitar en las habilidades del operador de impresión B.D.:

1. Hábitos de higiene.
 - a. Como limpiar las herramientas y la maquinaria.
2. Desarrollo en mi área de trabajo
 - a. Como recibir el turno
 - i. Cuidado del reporte de trabajo
 - b. Verificación de especificaciones en tintas, viscosidades, tonos
 - c. Como y cuando rechazar productos fuera de especificaciones

Prioridades a capacitar en las habilidades del ayudante de impresión:

1. Desarrollo en mi área de trabajo.
 - a. Como recibir el turno.
 - b. Revisión de viscosidad.
 - c. Mezclas de solventes para cada tinta
2. Cambios de orden de trabajo.
3. Hábitos de higiene.
 - a. La importancia de mantener limpia el área de trabajo.
 - b. Como limpiar las herramientas de trabajo

Prioridades a capacitar en las habilidades del operador de cortadora:

1. Técnicas de instrucción al trabajador.
2. La forma de recibir el turno.
 - a. Revisión de las ordenes de trabajo.

- b. Parámetros críticos en la operación de la cortadora
 - c. Ajustes necesarios durante el turno de trabajo.
3. Hábitos de higiene.
 - a. Limpieza de las herramientas y el área de trabajo.

Prioridades a capacitar en las habilidades del ayudante de cortadora:

1. La forma de recibir el turno.
 - a. Revisión de las ordenes de trabajo.
2. La importancia de identificar y pesar el desperdicio.
 - a. Como funciona el molino.
3. El empaque del producto terminado

Prioridades a capacitar en las habilidades del montador de grabados:

1. Técnicas de administración del trabajo
 - a. La importancia de las ordenes de trabajo.
2. Como se debe de realizar los reportes de fallas del equipo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

7.3.3 Informe de resultados de la empresa Tempel de México, S. de R. L. de C.V.

La investigación en la empresa Tempel de México, se realizó en los meses de octubre a diciembre del año 2001. Se trabajo con tres puestos de personal sindicalizado, abarcando un total de 135 trabajadores.

Los puestos investigados fueron:

- ❖ Operador de Prensa
 - ❖ Operador y Cargador de Homo
 - ❖ Operador de Slitter
-

Prioridades a capacitar en las habilidades del operador de prensa:

1. Trabajo en equipo.
 - a. La comunicación.
2. Las 5 "S"
3. La importancia de cuidar la calidad de nuestros productos
4. Operación segura del equipo

Prioridades a capacitar en las habilidades del operador y cargador de horno:

1. Trabajo en equipo.
2. Ajustes del horno
 - a. Medidas de seguridad
3. Llenado de reportes

— Prioridades a capacitar en las habilidades del operador de slitter: —

1. La importancia de cuidar la calidad de nuestros productos.
2. Las 5 "S"



CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

El proceso de capacitación que actualmente demandan las empresas, y por lo tanto sus trabajadores, es indudablemente un factor de éxito; sin embargo, este factor no es el mismo que en 1971, ni tampoco el que nos permitió afrontar la crisis de 1982, ni el que estuvo presente durante el período de 1988 a 1994. ahora en nuestra realidad de principios del siglo XXI y sobre todo con condiciones económicas y políticas muy especiales, la Capacitación y el Desarrollo de personal debe estar a la altura de las circunstancias y dar una respuesta apropiada.

Actualmente las empresas, en su gran mayoría, no están dispuestas a invertir mucho capital, ni económico ni humano en el entrenamiento de personal, o si lo hacen, quieren que sea sobre aspectos tan directos y concretos que sus resultados se puedan medir de inmediato.

Durante el desarrollo de este trabajo pude constatar que los actuales autores de libros en materia de Capacitación, siguen utilizando las herramientas que se utilizaron desde los 70's, esto nos da un indicio de que no hay nada nuevo bajo el sol. Pero bien aplicadas nos dan información real y verídica de

cómo se encuentran nuestros trabajadores en cuestión de sus funciones laborales.

Con los índices de rotación tan altos que mantienen nuestras empresas es difícil mantener y sostener el nivel de desarrollo de los trabajadores, pero en la medida en que cumplamos con las carencias de conocimientos podremos crear lugares confortables para trabajar.

Debemos de considerar que las horas hombre capacitación, cantidad de cursos impartidos, horas de uso de salas de capacitación pueden ser y son parte de las metas que debe mantener el área de capacitación y desarrollo de personal, pero además debemos de considerar otros factores que afectan directamente estas metas; como lo son la cantidad de producción, la apatía de los mandos medios hacia el desarrollo de su personal, o la inconsistencia entre el ser y el hacer de las políticas internas de la empresa.

Para hacer productos de calidad o realizar un servicio de calidad, necesitamos de personas de calidad y esto solo se logrará en la medida en que seamos congruentes no solo con los salarios, sino con los procesos de desarrollo de personal.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8.2 RECOMENDACIONES

Es importante mantener actualizadas las descripciones de puestos para llegado el momento para realizar la detección de necesidades, contar con los elementos necesarios y hacer una detección adecuada a cada ocupante del puesto.

Mantener un programa de capacitación dinámico y flexible, en donde cada uno de los integrantes de la empresa pueda contar con el apoyo que realmente le permita aspirar a la superación en cuanto a sus actividades técnicas y humanas.

Debemos considerar que aunque el área de capacitación es la única que es auditada por los sistemas de calidad, esto no debe ser un motivo para solo enfocarnos en los requerimientos del sistema y olvidar que el fin último de la capacitación es el de desarrollo del personal.

Concientizar a los mandos medios de la importancia de mantener informado al departamento de capacitación en forma oportuna de conductas y comportamientos no adecuados del personal. Y de esta forma poder atacar estas conductas o falta de conocimiento antes de que se cometan fallas graves en la producción o a la estima del grupo de trabajo.

Crear un plan de carrera para todos los puestos de trabajo, esto permitirá a cada trabajador conocer hasta donde y de que manera puede llegar a desarrollarse dentro de la empresas en la cual trabaja.

Estar concientes de que al variar la herramienta que utilizamos para detectar necesidades podemos encontrar variaciones en los resultados, pero una necesidad detectada es una carencia que debemos satisfacer a cada uno de los trabajadores. De esta forma podremos contribuir a intentar detener la gran rotación de personal que se presenta en las empresas del área Metropolitana de Monterrey



BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

Segunda Edición, Segunda reimpresión, México, 1990

Marroquín Quintana, J.

Capacitación a Trabajadores

Ediciones Gemika

México, 1978

Mendoza Núñez, Alejandro

Manual Para Determinar Necesidades de Capacitación

Editorial Trillas

Segunda Edición, México, 1984

Morales Ibarra, Rita Enna

Manual del curso "Detección de Necesidades de Capacitación"

Impartido en el Centro Patronal de Nuevo León, mayo 2000.

Nava Corchado, Víctor Manuel; Figueroa Sánchez, Oscar Luis;

Servicio Nacional ARMO, "Determinación de Necesidades de Adiestramiento"

México 1977

Pinto Villatoro, Roberto
Proceso de Capacitación
Editorial Diana
Segunda Edición, México, 1992

Ramírez Cavassa César
Vicios y Virtudes de la Capacitación
Editorial PAC, S.A. de C.V.
Primera Reimpresión, México, 1997
Ramírez Reynoso, Braulio y otros,.
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Comentada.
Cuarta edición. S / E México, 1993

Reza Trosino, Jesús Carlos
Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones
Editorial Panorama
Tercera Reimpresión, México, 1999

Reza Trosino, Jesús Carlos
Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones
Editorial Panorama
Segunda Reimpresión, México, 1998

Reza Trosino, Jesús Carlos
Cómo Diseñar Cursos de Capacitación y Desarrollo de Personal
Editorial Panorama
Primera Edición, México, 1997

Reza Trosino, Jesús Carlos

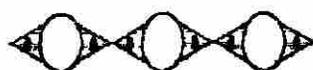
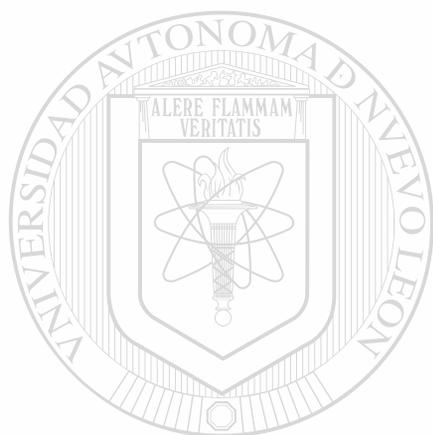
El A B C del Instructor

Editorial Panorama

Primera Edición, México, 1994

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:

<http://www.stps.gob.mx>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

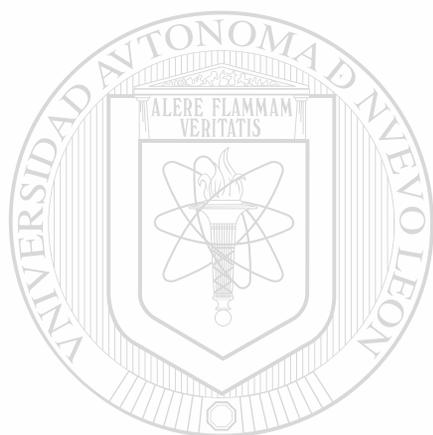
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTA DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
No. 1	Inventario de Habilidades del puesto Pintor	105
No. 2	Inventario de Habilidades del puesto Ajustador	106
No. 3	Inventario de Habilidades del puesto Serigrafista	107
No. 4	Inventario de Habilidades del puesto Operaria General	108
No. 5	Inventario de Habilidades del puesto Almacenista	109
No. 6	Inventario de Habilidades del puesto Operador de Impresión	117
No. 7	Inventario de Habilidades del puesto Ayudante de Impresión	118
No. 8	Inventario de Habilidades del puesto Operador de Cortadora	119
No. 9	Inventario de Habilidades del puesto Ayudante de Cortadora	120
No. 10	Inventario de Habilidades del puesto Montador de Grabados	121
No. 11	Inventario de Habilidades del puesto Operador de Prensa	127
No. 12	Inventario de Habilidades del puesto Operador y Cargador de Horno	128
No. 13	Inventario de Habilidades del puesto Operador de Slitter	129
No. 14	Resultados de evaluación al puesto Pintor	130
No. 15	Resultados de evaluación al puesto Ajustador	131
No. 16	Resultados de evaluación al puesto Serigrafista	131
No. 17	Resultados de evaluación al puesto Operaria General	132
No. 18	Resultados de evaluación al puesto Almacenista	133
No. 19	Resultados de evaluación al puesto Operador de Impresión	134
	B.D.	

Tabla	Descripción	Página
No. 20	Resultados de evaluación al puesto Ayudante de Impresión	135
No. 21	Resultados de evaluación al puesto Operador de Cortadora	135
No. 22	Resultados de evaluación al puesto Ayudante de Cortadora	136
No. 23	Resultados de evaluación al puesto Montador de Grabados	137
No. 24	Resultados de evaluación al puesto Operador de Prensa	138
No. 25	Resultados de evaluación al puesto Operador y cargador de Horno	139
No. 26	Resultados de evaluación al puesto Operador de Slitter	140



U A N L

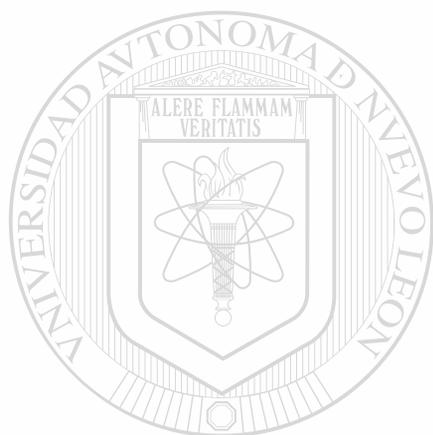
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO

Cada uno de los términos que se pudieran prestar a confusión han sido explicados y / o definidos en el lugar correspondiente para facilitar al lector la comprensión del presente trabajo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Mi nombre completo es Rodolfo Garza Tamez, soy hijo de Baltazar Garza Rodríguez y Ma. Esthela Tamez García.

Nací en la ciudad de Monterrey capital del estado de Nuevo León el 11 de julio de 1965.

Soy Licenciado en Ciencias de la Comunicación con la especialidad en Publicidad, por la Universidad Autónoma de Nuevo León en la generación 1983 – 1987.

Mi desarrollo profesional se ha llevado a cabo en las áreas de Recursos Humanos en empresas metal mecánica. Y en el Gobierno del Estado de Nuevo León, en la Secretaría del Trabajo.

Desde que termine mi carrera profesional me he preocupado por mi desarrollo intelectual, tomando cursos que me permitieran no solo beneficiarme e incrementar mi cultura, sino adquirir conocimientos que me permitan poder aplicarlos para ayudar a otras personas a mejorar. Por eso me desarrollé también como instructor de capacitación, además de diplomarme en Seguridad e Higiene para el trabajo en la Universidad Regiomontana, y Programación Neurolingüística, en el Instituto de Programación Neurolingüística de Monterrey, entre otros.

Desde 1998 me desarrollo como Instructor independiente de Capacitación en las áreas de humanidades, Formación de supervisores, formación de Instructores Internos y procedimientos de calidad, entre otros.

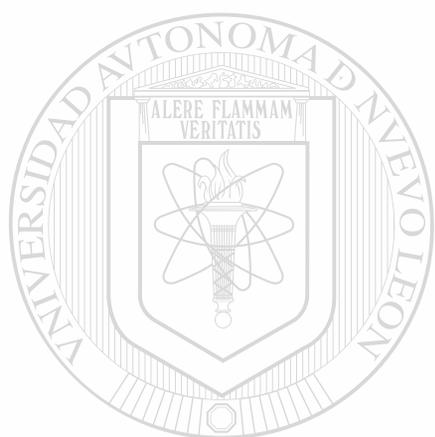


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



