

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
TESINA

CSH.

LIC. ADMINISTRACION

✓ "CAPACITACION DE PERSONAL EN UN
LABORATORIO DE COSMETICOS"

PROF: MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

1995

✓
ROLANDO MEJIA CISNEROS
YOLANDA ALMARAZ FRIAS
OBDULIA SANTILLAN MARTINEZ

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I. CAPACITACION

- 1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION
- 1.2. DIFERENCIA DE ENTRENAMIENTO, ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO
- 1.3. SISTEMAS DE CAPACITACION
- 1.4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION
- 1.5. METODOS DE CAPACITACION
- 1.6. MEDIOS AUXILIARES DE LOS METODOS DE CAPACITACION
- 1.7. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

CAPITULO II. LABORATORIO DE COSMETICOS

- 2.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION
- 2.2. CAPACITACION AL PERSONAL
- 2.3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA
- 2.4. PERSPECTIVAS

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

- 3.1. CONTENIDO
- 3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 3.3. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS
- 3.4. POBLACION Y MUESTRA
- 3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS
- 3.6. PROCEDIMIENTO

CAPITULO IV. INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

- 4.1. ANALISIS DE RESULTADOS
- 4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

- ANEXO 1. CUESTIONARIO APLICADO
- ANEXO 2. GRAFICAS SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Esta investigación se realizó con el fin de determinar si la capacitación es un instrumento determinante, según la percepción de los jefes de Departamento, para mejorar la productividad en el laboratorio de cosméticos.

La realización de esta investigación, no hubiera sido posible sin la ayuda de un compañero de grupo que trabaja en este laboratorio. Que a pesar de muchos contratiempos que se presentaron; primero el tiempo que esperamos para obtener los resultados de los cuestionarios aplicados; posteriormente la demora para facilitarnos la información necesaria para proseguir con la elaboración del trabajo y además las escasas entrevistas que nos concedieron para complementar la parte práctica.

Para el desarrollo de este trabajo primeramente se optó por describir de una manera general lo que es la capacitación, es decir, antecedentes históricos de la capacitación, las disposiciones legales, los métodos de la capacitación y algunos conceptos.

Posteriormente mencionamos a grandes rasgos los antecedentes del laboratorio de cosméticos en el cual llevamos a cabo nuestra investigación.

Continuando con el trabajo se muestra el proyecto de investigación, el cual incluye desde la elección del tema hasta el procesamiento de los datos que obtuvimos.

Para finalizar emitimos nuestra conclusión a la cual llegamos basándonos en el reporte de nuestros cuestionarios exponiendo sugerencias para mejorar el funcionamiento del laboratorio.

CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo.

El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años a.c., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecen innumerables escuelas cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como método de los cuatro pasos, (mostrar, decir, hacer y comprobar).

Las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos, especialmente la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, decir que hace 12 ó 15 años, que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

Hoy en día, el tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es definitivamente muy pequeño.

En nuestro país, la función educativa ha tenido gran auge en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta en estos momentos un desarrollo como el que se debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados. ¹

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas y privadas establezcan programas de enseñanza necesarios para realizar los trabajos específicos con mayor eficacia. ²

1.2 DIFERENCIA DE ENTRENAMIENTO, ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.

Para evitar confundirnos de un término a otro, queremos definir los siguientes conceptos:

ENTRENAMIENTO:

Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. ³

¹ La educación juega un papel muy importante para la capacitación en México.

² Siliceo A. Capacitación y Desarrollo de Personal pag. 13.

³ Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. pag. 460.

ADiestRAMIENTO:

Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

CAPACITACION:

Este concepto tiene un significado, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

DESARROLLO:

Este es mucho más amplio, significa el proceso integral del hombre y abarca adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.⁴

⁴ Los anteriores conceptos nos DA una Claire distincion de lo que es la capacitación.

1.3 SISTEMAS DE CAPACITACION

Se dice que la capacitación es función de línea y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales, que son:

LA CAPACITACION EN AULAS. Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación colectiva o residencial.

CAPACITACION EN EL TRABAJO. Son aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; es decir, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

De las dos formas anteriores señalamos que la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento más importancia y práctica. Este es el momento para recalcar que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, no necesariamente impartida en una aula, es de igual importancia.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función y adiestramiento, no solo el directamente responsable, es decir, el jefe de la unidad, lo es estrictamente, pues si carece del apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos, nunca se lograrán buenos resultados.

Como complemento de lo anterior, debe asentarse otra vez el principio de la capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe responsable, en el grado que le corresponde, de que su personal este debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

ENTRENAMIENTO O CAPACITACION INDIVIDUAL. El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto.

CAPACITACION EXTERNA. Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, requiere la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. Por lo que en México, están adquiriendo un importante desarrollo este tipo de instituciones, debido a que muchas empresas no pueden costear sus propios centros de capacitación.⁵

14 OBJETIVO DE LA CAPACITACION

Para que el objetivo general de la empresa se logre, es muy necesaria al función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal adiestrado, capacitado y desarrollado capaz de desarrollar bien sus funciones sabiendo claramente las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisface las necesidades presentes y prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Hablando concretamente de la capacitación en la empresa, ésta debe dar una visión universal básica y desde luego, orientar los programas a los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

⁵ Se demuestra la importancia de los diferentes sistemas de capacitación de una empresa. Según Siliceo Aguilar, pag. 156.

La exagerada especialización da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un decrecer en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano.

Por otra parte, la capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto solo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece. Dos son los objetivos básicos de la capacitación en toda empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.⁶

1.5 METODOS DE CAPACITACION

El estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad; sobre todo en los últimos diez años, la pedagogía ha señalado derroteros hacia nuevos métodos de instrucción.

La pedagogía ha demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menoscabar algunos métodos cuyo éxito reside solo en la labor del instructor.

⁶ Werther W. Administración de Personal y Recursos Humanos, pag. 157.

No existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y otros factores asimismo interesantes. Es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de educación.

CLASIFICACION DE LOS METODOS DE CAPACITACION

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación, los más objetivos son los siguientes:

1) Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen:

- **Métodos objetivos**
 - **Adiestramiento**
- **Métodos audiovisuales**
- **Métodos informativos**
 - **Capacitación**
- **Métodos de participación de grupo**
- **Formación y Desarrollo**
- **Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes**

2) Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación
- Interacción y participación en grupo

3) Información de conocimientos:

Son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales.

A continuación se dará una lista de las técnicas más comúnmente utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Algunas de estas técnicas hacen uso más efectivo de aprendizaje.

Los objetivos de los métodos que a se explicarán son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas y establecer proposiciones.⁷

CONFERENCIA - CLASE FORMAL

Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias críticas. A este método se le conoce también como clase formal, aunque cabe hacer una distinción: La conferencia tiene características de mayor formalidad, la clase formal carece del exceso de formalidad y permite, en muchos casos, el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

⁷ Una de las principales preocupaciones de las empresas es de contar con técnicas actualizadas para capacitar a sus empleados.

CONFERENCIA CON PARTICIPACION

Este método también consiste en una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. El momento varia según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero la exposición completa y al final la discusión. Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años originado por la necesidad de involucrar al grupo.

DISCURSO

Es un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo. Si bien en el pasado fue una técnica socorrida, en la actualidad ya no lo es; su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada, y ya no constituye, en sentido estricto, un método de enseñanza.

SEMINARIO - METODO DE DISCUSION Y PARTICIPACION

Diversas son las ventajas que presenta este método, a saber: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación, en este tipo de actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para obtener los mejores resultados en este caso, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

SIMULACION - JUEGO DE NEGOCIOS Y JUEGO DE REPRESENTACION

Los juegos de negocio se han convertido en una popular técnica. Se trata de un método utilizado primeramente en el entrenamiento dentro de la empresa.

La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios; pero la milicia la ha utilizado ampliamente desde hace muchos años. Juegos de guerra, maniobras en el campo de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército, desarrollando sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones, así como para su aplicación en situaciones reales. Los juegos de negocio son similares; se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo. La simulación se parece mucho a la dramatización, pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

METODO DE LA " CHAROLA DE ENTRADA "

Este método, ha demostrado que es un medio eficaz en el entrenamiento especialmente de niveles ejecutivos medio y alto,

Por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones. Consiste en presentar a los participantes material (correspondencia, informes, estadísticas, etc.) y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide cómo manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que tomó. Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas por los diversos miembros del grupo. Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados.

CONGRESO

Se define de la forma siguiente: Congreso es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

SIMPOSIO

El simposio sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral.

FORO

Foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

METODO DE APRENDER HACIENDO

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración, y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Como antecedente se tiene el método de los cuatro pasos que son: hacer, decir, mostrar, comprobar.

El método de aprender haciendo se basa en los tres pasos siguientes:

- 1) *Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe).***
- 2) *Demostración práctica de cómo se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe).***
- 3) *Realización del trabajo por parte del alumno.***

Este método tiene especial aplicación en el campo de la industria, y es base de los diferentes sistemas de capacitación dentro de plantas industriales como el ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa), versión en español del método norteamericano conocido como TWI (Training Within Industry).

La ventaja más importante de este método de enseñanza radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados. Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, su fin principal es "producir", y el secundario "enseñar".

El método TWI proporciona un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna, ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado.

METODO DEL CASO

Este es uno de los métodos que ha ganado mayor prestigio en el campo del entrenamiento en los negocios. Como antecedente debe decirse que primeramente se intentó aplicar este método en el campo del Derecho, la Medicina y, posteriormente, la Administración de Negocios. Se conoce como método de la Universidad de Harvard, y fue aplicado a fines del siglo pasado.

Lo esencial del Método del Caso es presentar, ante un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo, y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. El "caso" no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso de un negocio, sino más bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa, y que debe detenerse, para su análisis, en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

DRAMATIZACION

Este método se conoce con diversas denominaciones, tales como dramatización, juegos de representación, role playing, psicodrama, y otros. Este método además de la instrucción y enseñanza, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, en una palabra, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Como el nombre lo indica dramatización, se trata de la actuación, de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización. El objetivo y beneficio básico es el desarrollo de actitudes de relación humana, mediante la representación de diferentes papeles, no sólo el actor, sino el grupo también, adquieren una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

SENSIBILIZACION

La sensibilización, como el nombre lo indica, implica el hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, en cambio, él mismo los afecta consciente o inconscientemente. El escenario es un laboratorio de relaciones humanas, en el que los individuos puedan estudiar e incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la de grupo y en la de la organización total.

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y el trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas. La sensibilización en el entrenamiento es también conocida con los nombres de Laboratorio de Relaciones Humanas, Dinámica de Grupos, y Laboratorio de Entrenamiento Gerencial.

LA GRAFICA GERENCIAL

La Gráfica Gerencial (Managerial Grid) representa una forma de sensibilización que se basa en la teoría desarrollada por Blake y Mouton para analizar estilos gerenciales. El objetivo es el desarrollo

profesional del ejecutivo y el desarrollo organizacional de la empresa, a través del análisis de cinco estilos de dirección con diferentes orientaciones.

Los participantes aprenden diferentes estrategias de administración, en relación con la planeación, ejecución, supervisión y seguimiento, a través de conferencias, experimentos y estudios de grupo. Las consecuencias del conflicto, creatividad, compromiso y comunicación, dentro de la empresa, son examinados. Los participantes identifican diferentes estilos gerenciales con referencia a un modelo teórico, conocido como el Grid Administrativo, que da el nombre a este método.

La gráfica gerencial proporciona una base para comprobar varias teorías de gerencia. El eje horizontal representa la preocupación por la producción y las utilidades. El eje vertical representa la preocupación por la gente y por las relaciones maduras y saludables entre aquellos involucrados en la producción. La magnitud de esta preocupación se expresa en una escala de nueve puntos. El número 1 representa el mínimo interés o preocupación mientras que el 9 indica la máxima preocupación por la gente, sus sentimientos y necesidades. La gráfica gerencial considera estas dos preocupaciones en la escala vertical y en la horizontal, con objeto de evaluar los diferentes conceptos gerenciales de la relación entre la preocupación por la producción y la preocupación por la gente, contenidas ambas en las teorías gerenciales.

1.6 MEDIOS AUXILIARES DE LOS METODOS DE CAPACITACION

Puesto que hay una estrecha relación entre los métodos de capacitación y el equipo auxiliar de la misma, vamos a mencionar cuales son los diferentes instrumentos auxiliares, así como sus finalidades y ventajas.

El fenómeno de la comunicación es el eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor. El medio de comunicación es, por tanto, cuestión de especial interés: mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor. Los medios de comunicación en el campo de la enseñanza han tenido un especial desarrollo originado por el interés de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología.⁸

AUXILIARES GRAFICOS

PIZARRON

El tradicional pizarrón, cuyo uso y aplicaciones no son necesarias señalar. Es recomendable que este auxiliar sea imantado, lo que permitirá mayor versatilidad en su utilización.

ROTAFOLIO

Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente; entre sus ventajas, puede contarse su fácil manipulación, es decir, el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

FRANEOLOGRAFO

Se trata de un lienzo de franela adherida a una tabla de proporciones parecidas a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa, que hacen posible la adherencia a la franela. Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que

⁸ Olea, I. La Formación y Selección de Personal en la Empresa. pags. 58-60.

colocarán sobre el franelógrafo, haciendo así más objetiva y sencilla su exposición, pues las piezas de cartón son fácilmente removibles y pueden guardarse para utilizarlas sin límite.

GRAFICAS

Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc., y que generalmente permanecen fijas a alguna pared, colocadas en un tripié, o bien, suspendidas de algún techo.

PROYECCION DE IMAGENES

PROYECTOR DE CINE SONORO

Este instrumento auxiliar de la capacitación es de especial interés, debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza.

PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS Y FILMINAS

Gran parte del material visual y audiovisual está constituido por transparencias que son suficientemente ilustrativas y cuya ilustración es semejante a la de las películas. Una transparencia puede tener diversos fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien, permanecer proyectada como ilustración de fondo.

RETROPROYECTOR O PROYECTOR AL HOMBRO

Este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes fácilmente removibles, y constituye un medio para que el instructor haga más objetiva su exposición. Puede utilizarse

también con un rollo de papel acetato sobre el cual puede escribirse o dibujarse con un lápiz especial. Este proyector facilita al instructor su enseñanza, pues le permite estar siempre de frente a su auditorio y, si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no se tiene que voltear y hacerlo en la pantalla, pues basta marcarlo con lápiz directamente en el cuerpo transparente proyectado. Es relativamente sencillo preparar las transparencias para este proyector, basta una mica recortada al tamaño correspondiente y el material de impresión adecuado. Una de las ventajas es el hecho de que no es necesario que esté obscura el aula para el funcionamiento de este aparato.

PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS

El proyector de cuerpos opacos tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos tales como: cartas, dibujos, láminas fotografías, etc. La ventaja es que no se requiere una especial preparación del material que se va a proyectar, basta colocar las cartas, láminas o dibujos. Es indispensable, para el éxito en la utilización de este instrumento que haya obscuridad completa en el local o aula en que se va a hacer la exposición.

CIRCUITO CERRADO DE TELEVISION

Uno de los más novedosos equipos auxiliares del entrenamiento, es el circuito cerrado de televisión. Dicho equipo consta, básicamente, de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. En términos generales, la ventaja básica es que se puede contar con una instantánea repetición de los hechos.

Algunas de las aplicaciones y ventajas que se pueden lograr con este medio de comunicación son las siguientes:

a) Tener un control directo y una supervisión de cómo se realizan los cursos.

- b) Tener la oportunidad de conservar (filmoteca) eventos importantes para que los grupos vuelvan a tenerlos frente a sí.

- c) La oportunidad de que los propios instructores desarrollen sus habilidades como tales, puesto que les sirve de crítica.

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

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

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

- g) Es útil para intensificar la técnica de "aprender-haciendo", mediante la filmación de la actuación de cada alumno antes, durante y después del curso.

- h) Ayuda a aumentar el índice de aprendizaje en los cursos se llevan a cabo.

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

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

MEDIOS SONOROS

GRABADORA

Sin duda , la grabadora, constituye la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.

TOCADISCOS

No debemos dejar de mencionar el interés que tiene el empleo del tocadisco. De hecho, existen en el mercado grabaciones en disco especialmente destinadas a la enseñanza.

17 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

ANTECEDENTES LEGALES DE LA CAPACITACION

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se levaba a rango de garantía social de capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma en la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la

designación de representante de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

El 5 de junio se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría de Trabajo en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto la Secretaría del Trabajo otorga al I.M.S.S. el registro como primera entidad capacitadora.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo. Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

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".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

CAPITULO III BIS

DE LA CAPACITACION 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 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 o 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 la 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, 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 medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

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 la capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catalogo 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 elabora el registro de las constancias relativas a los 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 relaciones 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 en 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 proroga 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 haya 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 actividades 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.

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 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 implantando 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 el 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 él.

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 impuestas en este Capítulo.

CAPITULO II

EL LABORATORIO DE COSMETICOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Esta unidad productiva fue inspirada en los laboratorios Franceses, donde se inició la planeación para elaborar los mismos productos en el país, dicho laboratorio surge en México en el año de 1963, en el que se empieza a fabricar los primeros productos entre los que se encuentran una línea de tratamientos faciales con exclusivas fórmulas y novedosos productos de belleza de gran utilidad que les valiera el título de pioneros del cuidado de belleza en México.

Con el transcurso de los años el laboratorio ha venido creciendo en sus instalaciones y diversificándose en sus productos de fabricación.

En cuanto a la tecnología, se han desarrollado inversiones de innovación para estar acordes con el progreso tecnológico.

La existencia del laboratorio es considerado como un período de tiempo en el que se han mantenido etapas de constante superación, que lo colocan como una compañía vanguardista en este ramo.

A través de su historia el laboratorio ha establecido una sólida imagen de calidad y prestigio, esto ha sido posible gracias a un gran equipo de trabajo formado por: proveedores, personal del laboratorio, distribuidores y clientes.

En la actualidad el laboratorio cuenta con instalaciones en el D.F., y diferentes partes del país, para almacenar y distribuir sus productos. En los últimos años se ha incrementado considerablemente el número de personas que trabajan en el laboratorio y la principal preocupación es el de continuar capacitando al personal. También se busca brindar la mayor seguridad posible a los trabajadores, principalmente a los operativos que tienen mayor riesgo en el desempeño de sus actividades.

Los altos costos de inversión en los programas de seguridad, equipos de protección, instalaciones, cursos de capacitación y entrenamiento no han sido obstáculos en el laboratorio para seguir adelante. No resulta difícil imaginarse la gran cantidad de personas que han sido beneficiadas con la instrucción y capacitación tan útil en todas las actividades de la vida cotidiana.

2.2 CAPACITACION AL PERSONAL

El laboratorio no puede dejar de considerar a la capacitación y entrenamiento del personal como uno de los objetivos principales.

La capacitación que proporciona el laboratorio a los empleados, es por una parte, la necesidad que se tiene para un mejor desempeño de las diversas actividades que se realizan en el laboratorio, y por la otra, al crecimiento de la institución.

La periodicidad para los cursos es muy variable, es decir, se pueden brindar a tres meses, a seis meses o anualmente. La capacitación la puede impartir personal de la empresa ya que se cuenta con gente preparada para realizar esta función, y en caso de ser necesario se recurre a instructores externos.

La capacitación es proporcionada durante la jornada de trabajo y dependiendo del curso se puede dar en el área donde se desempeñan las actividades o fuera del laboratorio.

En el laboratorio la capacitación se imparte a nivel directivo, ejecutivo y operativo.

En la actualidad se ha buscado mejorar la calidad de la empresa, por medio de la diversificación de los tipos de capacitación que se brinda al personal. A continuación daremos un listado general de los cursos que se imparten para todas las áreas:

<i>Mercadotecnia</i>	<i>Ventas</i>
<i>Administrativo</i>	<i>Secretarial</i>
<i>Sistemas</i>	<i>Computo</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>Métodos y Procedimientos de Nóminas</i>
<i>Operacional</i>	<i>Manejo de máquinas</i>

Todos estos tipos de cursos de capacitación tienen una gran importancia a nivel empresa.

2.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

PLANEACION Y CONTROL

Esta institución es de tipo privado y se rige por el sistema de pérdidas y ganancias. sus objetivos principales son el de lograr sus máximos resultados (óptimas ganancias) y ofrecer mejores productos para mantenerse entre los más grandes competidores; siendo posible mediante la conservación del bienestar de los empleados para un mejor aprovechamiento.

Para que los objetivos se logren es necesario que el laboratorio cuente con una serie de elementos que conjugados armónicamente contribuyan a un funcionamiento adecuado; los elementos con los que cuenta son los siguientes:

a).-Recursos Humanos: - Personal Directivo.

Personal Ejecutivo.

Personal Operativo.

b).-Recursos Técnicos:- Sistemas y Procedimientos, para llevar a cabo la elaboración de los productos.

c).-Recursos Financieros:- El capital y Fuentes de financiamiento.

d).-Recursos Materiales:- Maquinaria, Instalaciones, Equipo de Transporte, etc.

En la planeación y control de la producción se elabora un conjunto de planes y actos sistemáticos encaminados a dirigir la producción, en forma, tal que los elementos del programa de fabricación estén relacionados entre sí, y con la totalidad; es decir, se trata de controlar los hombres, las máquinas y materiales para producir artículos en la cantidad correcta de la calidad adecuada y en el tiempo preciso que permitirá fijar a la sección de ventas, el plazo exacto en que estarán terminados y disponibles.

Las funciones de éstas actividades (planear y controlar) consiste en:

- a).-Delinear procedimientos através de todos los recursos; es decir, qué, cuándo, cuánto, y con qué se va a producir, también hacer una estimación de los costos de producción.
- b).-Ejecución e implementación de los planes; es decir, llevar a cabo todas las actividades programadas tomando en cuenta la disponibilidad de los materiales apropiados y necesarios para la producción.
- c).-Controlar esto es verificar que las actividades asignadas a los empleados se lleven a cabo de acuerdo a los planes establecidos.

INVENTARIOS

La clasificación de los inventarios se hace generalmente de la forma siguiente:

Suministros.- artículos de costo indirecto que se consumen en las operaciones del laboratorio, tales como, aceites, material para limpieza, cajas de empaque, etc.

Materia prima.- es decir, material que no está terminado y que posteriormente se incorpora a los productos del laboratorio.

Productos en proceso.- son aquellos que están en periodos de transformación

Productos terminados.- son los productos terminados que se almacenan para su entrega al cliente.

MERCADO

El proceso de fabricación de los productos no culmina con la elaboración de éstos. El mercado debe ser buscado y las demandas cubiertas, por lo que el laboratorio cuenta con el sistema de venta directa que representa un cambio para dar a conocer sus productos en todo el país. La Empresa

agradece y reconoce la función tan determinante que han tenido los clientes y distribuidores que han colaborado a través de los años, y ve con orgullo que ha crecido el número de clientes y distribuidores ubicados en los diferentes Estados de la República Mexicana.

VENTAS

El objetivo principal es asegurar al máximo la venta de sus productos en un tiempo determinado. Las ventas que se realizan de estos productos no se limitan en el D.F., si no que se distribuye en varias zonas del país.

El laboratorio planea sus ventas de acuerdo a los antecedentes anteriores, las cuales pueden verse afectadas por ciclos secuenciales o estacionales, es decir, las fluctuaciones cíclicas corresponden a las épocas prósperas y de depresión de la economía que se reflejan como oscilaciones positivas y negativas.

COSTOS

Los elementos que intervienen en el costo de producción son los siguientes:

La materia prima: -Elementos que se transforman en los productos del laboratorio.

Mano de obra: -Es el esfuerzo humano en todas sus manifestaciones indispensable para transformar la materia prima.

Gastos de Fabricación: -Son los elementos de la producción necesarios para la transformación de la materia prima, tales elementos son: equipo, herramientas, etc.

Los costos de los productos normalmente se dividen en dos grupos:

a) **Cargos directos.**- Son aquellos elementos susceptibles de identificar y aplicar directamente en cada unidad producida.

b) **Cargos indirectos.**- Son aquellos elementos que no se pueden cuantificar directamente en cada unidad productiva.

PRODUCCION

El objetivo de la producción es satisfacer la demanda programada contando con la calidad , cantidad, tiempo y costos de acuerdo a los estándares establecidos en el laboratorio.

Los factores que condicionan la producción son los siguientes:

- *Mano de Obra* - *Recursos Financieros*
- *Maquinaria* - *Demanda del Mercado*
- *Procesos* - *Planeación y Coordinación*
- *Materia Prima* - *etc.*

En base a los pronósticos de ventas se procede a un plan general de fabricación y también de acuerdo a las necesidades y capacidad del laboratorio.

CALIDAD EN LOS MATERIALES

El objetivo que persigue la gerencia de materiales es disponer de los materiales apropiados, en la cantidad conveniente y en el lugar y momento requerido.

Las funciones involucradas con esta gerencia tenemos a:

compras e inventarios.

El sistema de compras recibe como insumos los servicios proporcionados por los proveedores, controlando las órdenes de compra en lo que respecta a precios, servicio y calidad, estableciendo al mismo tiempo un control adecuado en las entregas de materia prima y en los pagos.

El sistema de inventarios recibe como insumos los materiales o materias primas que se almacenan para su disponibilidad, controlando al mismo tiempo, las entradas y salidas, tanto en las materias primas como del producto terminado.

2.4 PERSPECTIVAS

Los años que han transcurrido han sido de gran dedicación en el laboratorio, para mantener un sólido principio, se ha laborado constantemente para formar una empresa digna y que sea el orgullo de todos de todos los que colaboran en esta empresa.

La inquietud principal del laboratorio es de ir siempre adelante, la cual ha obligado a tener una serie de cambios y fijar metas nuevas y audaces; metas en las que es necesario invertir el mejor de los esfuerzos, la constancia y capacidad de todos y cada uno de los integrantes del laboratorio para así poder cumplirlas satisfactoriamente.

No se debe dejar de considerar la filosofía de capacitar y entrenar al personal conforme lo requiera las necesidades y crecimiento del laboratorio.

Fijando metas y alcanzándolas, se seguirá marcando el rumbo con la firme seguridad de que sólo existe un camino y ese camino es hacia el crecimiento y el éxito total.

Como fábrica se está consciente de las responsabilidades sociales que se adquieren y se procura mantener una estrecha colaboración para enfrentar los problemas de la comunidad. Se tiene una conciencia ecológica.

La principal perspectiva es seguir seguir el camino de desarrollo y crecimiento, del laboratorio, perspectiva que está considerada como objetivo principal, el tomar conciencia de lo que esto implica hace elaborar un programa de crecimiento agresivo, duplicar en un determinado momento la actual capacidad de producción, bajo una política de nuevas inversiones. Este reto lo afrontan con confianza ya que se tiene la seguridad de seguir contando con un equipo humano capaz y responsable.

Se seguirá haciendo honor a la seriedad con que cuenta el laboratorio con proveedores, distribuidores y clientes, se continuará manteniendo un ambiente de trabajo donde el personal

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 CONTENIDO

Esta investigación se realizo con el fin de determinar si la capacitación es un instrumento determinante para mejorar la productividad en el laboratorio de cosméticos, lugar dónde desarrollamos dicho trabajo.

Para efectos del proceso de datos primeramente aplicamos la fórmula para determinar el grado de confianza con el que se va a trabajar; posteriormente determinamos el tamaño de la muestra, así como la interpretación de los cuestionarios.

Para evaluar las respuestas del cuestionario aplicado utilizamos la fórmula binomial.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es la capacitación un instrumento determinante para mejorar las habilidades y por la tanto mayor incremento a la producción, según percepción de los jefes de Departamento ?

3.3 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

A) Si se imparte el curso de capacitación al personal administrativo se espera mayor habilidad en las funciones del Departamento.

B) Con los cursos de capacitación al personal se ha incrementado el nivel de producción.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

Muestra.- Nuestra población será el laboratorio de cosméticos, que esta compuesto por 21 Departamentos y estos a su vez suman 250 empleados. Es decir, nuestra población será de 21 jefes de Departamento.

Para determinar el tamaño de la muestra se siguieron los siguientes pasos:

1.- Se determinó el grado de confianza con el que se va a trabajar: si $Z= 1.96$ se tiene un grado de confianza de 95%.

2.- Como no se tiene una idea clara de la situación, se dieron sus máximos valores de la probabilidad:

50% para P Probabilidad a favor

50% para Q Probabilidad en contra

3.- Se determinó el error de estimación para el grado de confianza de 95%.

$e =$

Donde:

$Z= 1.96$

$e=$ Error de estimación

$p= .50$

$q= .50$

$n=$ número de elementos de la muestra

SUSTITUCIÓN

$e =$

$e =$

4.- Combinando los elementos calculados en 1,2 y 3 obtuvimos la determinación de la muestra de un universo finito.

Fórmula para poblaciones finitas:

$n =$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = universo o población

e = error de estimación

z = coeficiente de confianza

SUSTITUCIÓN

$n =$

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En el procesamiento de datos se utilizó la técnica de conteo para tener una mayor precisión en los resultados, esto debido a que fueron muy pocas las encuestas realizadas.

El diseño que se utilizó para nuestra investigación fue el diseño de investigación de campo Ex-posfacto; es decir que no vamos a manipular ninguna variable, sino solamente vamos a ver cómo ha influido la capacitación para una mayor productividad en el laboratorio de cosméticos.

Para efecto de nuestra investigación, decidimos elaborar un cuestionario el cual lo aplicamos a los jefes de Departamento.

En éste cuestionario se hicieron preguntas tanto de capacitación como de habilidades para comprobar nuestras hipótesis.

El cuestionario se encuentra en el Anexo.

DEFINICION Y MANEJO DE VARIABLES

Capacitación

INDEPENDIENTES Habilidad

VARIABLES

Rendimiento

DEPENDIENTES Productividad

Habilidad

3.6 PROCEDIMIENTO

Para evaluar las respuestas de los cuestionarios, utilizamos la fórmula binomial.

El uso de la fórmula consiste en la aproximación a la "Z".

Donde:

$Z > 1.96$; $p < .05$

$Z > 2.576$ $p < .01$

N = núm. de la muestra

p = proporción de una de las condiciones dicotómicas

q = proporción de la condición dicotómica complementaria

X = el valor menor de las condiciones dicotómicas.

Posteriormente presentamos un análisis e interpretación de los cuestionarios aplicados.

CAPITULO IV

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

1.- SEXO.

$Z=1.455$; donde $X>1.96$; $p<.05$

2.-EDAD

36 media de edad.

3.-ESTADO CIVIL

3.1.-SOLTERO

$Z=3.395$; donde $X>2.576$; $p<.01$

3.2.-CASADO

$Z=1.940$; donde $X>1.96$; $p<.05$

3.3.-DIVORCIADO

$Z=2.910$; donde $X>2.576$; $p<.01$

3.4.-VIUDO

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

3.5.-UNION LIBRE

Z=3.395; donde $X > 2.576$; $p < .01$

4.-TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN LA INSTITUCION

4.1.- DE SEIS A UN AÑO

Z=3.395; donde $X > 2.576$; $p < .01$

4.2.- DE UN AÑO A TRES AÑOS

Z= 0.970; donde $X > 1.96$; $p < .05$

4.3.- DE TRES AÑOS A SEIS AÑOS

Z=2.425; donde $X > 1.96$; $p < .05$

4.4.- DE SEIS AÑOS A DIEZ AÑOS

Z=2.910; donde $X > 2.576$; $p < .01$

4.5.- MAS DE 10 AÑOS

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

5.- PUESTO QUE DESEMPEÑA

6.- EXISTE CAPACITACION EN ESTE LABORATORIO DE COSMETICOS

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

7.- QUIENES RECIBEN CAPACITACION

7.1.- SECRETARIAS

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

7.2.- CHOFERES

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

7.3.- ADMINISTRADORES

Z=0.970; donde $X > 1.96$; $p < .05$

7.4.- INTENDENTES

Z=3.395; donde $X > 2.576$; $p < .01$

7.5.- TECNICOS

Z=2.910; donde $X > 2.576$; $p < .01$

7.6.- OTROS

Z=0.970; donde $X > 1.96$; $p < .05$

8.- CON QUE FRECUENCIA RECIBEN LA CAPACITACION LOS EMPLEADOS

8.1.-DE UN MES A TRES MESES

Z=1.940; donde $X > 1.96$; $p < .05$

8.2.-DE CUATRO MESES A SEIS MESES

Z=0; donde $X > 1.96$; $p < .05$

8.3.-CADA AÑO

Z=1.455; donde $X > 1.96$; $p < .05$

9.- LA EMPRESA HA INCREMENTADO SU NIVEL DE PRODUCCION CON LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE PROPORCIONA A SUS EMPLEADOS.

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

10.-QUE CURSOS DE CAPACITACION BRINDA EL LABORATORIO

10.1.-DE RECURSOS HUMANOS

Z=0.970; donde $X > 1.96$; $p < .05$

10.2.-DE SUPERACION PERSONAL

Z=2.910; donde $X > 2.576$; $p < .01$

10.3.-RELACIONADOS CON EL PUESTO

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

10.4.-OTROS

Z=2.910; donde $X > 2.576$; $p < .01$

11.-QUE CRITERIOS SE UTILIZAN PARA SELECCIONAR AL PERSONAL QUE RECIBE LA CAPACITACION.

11.1.-POR ANTIGÜEDAD

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

11.2.-POR UN MEJOR DESEMPEÑO

Z=1.455; donde $X > 1.96$; $p < .05$

11.3.-POR NECESIDADES DEL LABORATORIO

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

11.4.-VOLUNTARIO

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

11.5.-OTROS

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

12.-SE LE DA ALGUN INCENTIVO A LOS TRABAJADORES QUE TOMAN CURSOS DE CAPACITACION

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

13.-LA CAPACITACION ES UN FACTOR MOTIVANTE PARA LOS TRABAJADORES

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

14.-LA CAPACITACION QUE RECIBE EL EMPLEADO LE SIRVE PARA PODER ASCENDER DE PUESTO

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

15.-QUIEN IMPARTE LA CAPACITACION QUE PROPORCIONAN

15.1.- INSTRUCTORES EXTERNOS

Z=2.425; donde $X > 1.96$; $p < .05$

15.2.- PERSONAL DEL LABORATORIO

Z=2.425; donde $X > 1.96$; $p < .05$

16.-QUE DURACION TIENEN LOS CURSOS QUE IMPARTEN EN EL LABORATORIO

24.175 Media de horas del curso

17.-DONDE SE IMPARTEN LOS CURSOS DE CAPACITACION

17.1.-EN EL LUGAR DE TRABAJO

Z=2.425; donde $X > 1.96$; $p < .05$

17.2.-FUERA DEL TRABAJO

Z=2.910; donde $X > 2.576$; $p < .01$

18.-CONSIDERA QUE HAN MEJORADO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO LA CAPACITACION

Z=3.880; donde $X > 2.576$; $p < .01$

4.2 INTERPRETACION DE LAS RESPUESTAS

6.- De acuerdo a las estadísticas aplicadas comprobamos que si existe capacitación para todo el personal que trabaja en el laboratorio, la cual se imparte a nivel Directivo, Ejecutivo y operativo según las necesidades que se requiera.

7.- Mediante los cuestionarios aplicados y basándonos en las estadísticas encontramos que las Secretarías y Técnicos se les da mayor preferencia para recibir capacitación, exceptuando a los Administradores se encontró que también reciben capacitación pero no con la misma frecuencia que los anteriores. Por el contrario, choferes, intendentes y otros tipos de puestos no tienen un valor relevante para recibir capacitación.

8.- No hay un tiempo establecido para impartir los cursos de capacitación, sino que se van dando de acuerdo a las necesidades que requiere cada puesto y de acuerdo a las posibilidades del laboratorio.

9.- La capacitación que recibe el personal operativo según aportación de los jefes, ésta ayuda a incrementar el nivel de producción, ya que mediante estos cursos, el trabajador adquiere mayor habilidad para el ejercicio de sus actividades.

10.- Existen varios cursos de capacitación en el laboratorio como son: el relacionado con el puesto, de recursos humanos, de superación personal y otros, pero no todos tienen la misma importancia ya que por las encuestas realizadas el curso de mayor relevancia es el relacionado con el puesto, porque se especializa al trabajador en una área del proceso productivo.

11.- Con forme a los datos obtenidos se encontró que los criterios utilizados para seleccionar al personal que se va a capacitar; son por un lado, por necesidades del laboratorio y por el otro, por un mejor desempeño que aunque parezca un poco contradictorio, según las respuestas obtenidas, en este aspecto al personal se le capacita por capaz no porque sea el que más lo requiere.

12,13 y 14.- Los cursos de capacitación que se imparten a los empleados son por necesidad del laboratorio; los trabajadores que reciben estos cursos aparte de cumplir con las necesidades del laboratorio se sienten motivados ya que por un lado reciben un pequeño incentivo más en sus sueldos; por otro cuando la empresa requiera pueden ascender de puesto, es lo que todo empleado busca.

15 y 17.- El laboratorio cuenta con personal especializado para impartir cursos de capacitación, que pueden darse en el lugar de trabajo. Aunque por actualización e innovación de otros cursos que se requiera el laboratorio cuenta con la disponibilidad de contratar instructores externos, ya sea que impartan los cursos en el área de trabajo o se mande al personal a lugares externos del laboratorio.

18.- Conforme a las estadísticas obtenidas los empleados que han tomado capacitación han incrementado sus habilidades considerablemente, esto ayuda a que el producto sea menos defectuoso.

CONCLUSIONES

En el laboratorio de cosméticos los jefes de departamento opinan que es necesario y existe la capacitación en todos los niveles y que los cursos que se han impartido sobre todo a secretarias, técnicos y administradores y esporádicamente a supervisores y otros.

De acuerdo a la información obtenida observamos que no existe una programación en los diferentes cursos de capacitación para los empleados, a nivel directivo, ejecutivo y operativo. Además, según la percepción de los jefes se incrementan las habilidades y con ello el nivel de producción, como resultado de la capacitación.

Asumimos que los tipos de cursos que con más frecuencia se imparten en la empresa son los relacionados con el puesto, y por necesidades del laboratorio, basados en los trabajadores con mejor desempeño.

Se muestra también que en algunos cursos les proporcionan un incentivo y además los empleados se sienten motivados al recibir el curso porque les sirve para ascender de puesto.

En general, podemos mencionar que la capacitación que adquiere el trabajador es de acuerdo a un mejor desempeño y no porque en realidad lo necesite. Y que a quienes más se les capacita son a las secretarias y técnicos.

Como respuesta a las hipótesis planteadas concluimos que, según el criterio de los jefes, el impartir cursos de capacitación, ayuda al trabajador a desarrollar su habilidad en mayor proporción. Y de acuerdo a la mayor habilidad adquirida el nivel de la producción se ve incrementada.

Basándonos en todo lo anterior sugerimos que la capacitación esté orientada a todo el personal en general si exceptuar el de mejor desempeño; así también que la capacitación no esté únicamente relacionada al puesto que desempeña sino, que se les impartan otros tipos de cursos. Además que se

mantenga la actualización de los instructores que imparten la capacitación, por último es necesario establecer un programa de capacitación, procurando que todos los empleados estén incluidos.

ANEXO 1
CUESTIONARIO

LE AGRADECEMOS SU COLABORACION PARA LA CONTESTACION DEL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1.- SEXO F _____ M _____

2.- EDAD _____ AÑOS

3.- ESTADO CIVIL

SOLTERO _____ CASADO _____ DIVORCIADO _____

VIUDO _____ UNION LIBRE _____

4.- TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO EN EL LABORATORIO

DE 6 MESE A 1 AÑO _____

DE 1 AÑO A 3 AÑOS _____

DE 3 AÑOS A 6 AÑOS _____

DE 6 AÑOS A 10 AÑOS _____

MAS DE 10 AÑOS _____

5.- QUE PUESTO DESEMPEÑA _____

6.- ¿ Existe capacitación en ésta laboratorio de cosméticos ?

SI _____ NO _____

7.- ¿ QUIENES RECIBEN CAPACITACION ?

SECRETARIAS _____

CHOFERES _____

ADMINISTRADORES _____

INTENDENTES _____

TECNICOS _____

OTROS _____

8.- ¿ CON QUE FRECUENCIA RECIBEN LA CAPACITACION LOS EMPLEADOS ?

DE 1 A 3 MESE _____

DE 4 A 6 MESE _____

CADA AÑO _____

9.- ¿ LA EMPRESA HA INCREMENTADO SU NIVEL DE PRODUCCION CON LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE PROPORCIONA A SUS EMPLEADOS ?

SI _____ NO _____

10.- ¿ QUE CURSOS DE CAPACITACION BRINDA EL LABORATORIO ?

CURSO DE RECURSOS HUMANOS _____

CURSO DE SUPERACION PERSONAL _____

CURSO RELACIONADO CON EL PUESTO _____

OTROS _____

11.- ¿ QUE CRITERIOS SE UTILIZAN PARA SELECCIONAR AL PERSONAL QUE RECIBE LA CAPACITACION ?

POR ANTIGUEDAD _____

POR UN MEJOR DESEMPEÑO _____

POR NECESIDADES DEL LABORATORIO _____

VOLUNTARIO _____

OTROS _____

12.- ¿ SE LE DA ALGUN INCENTIVO A LOS TRABAJADORES QUE TOMAN CURSOS DE CAPACITACION ?

SI _____ NO _____

13.- ¿ LA CAPACITACION ES UN FACTOR MOTIVANTE PARA LOS TRABAJADORES ?

SI _____ NO _____

14.- ¿ LA CAPACITACION QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS LES SIRVE PARA PODER ASCENDER DE PUESTO ?

SI _____ NO _____

15.- ¿ QUIEN IMPARTE LA CAPACITACION QUE PROPORCIONAN ?

INSTRUCTORES EXTERNOS _____

PERSONAL DEL LABORATORIO _____

16.- ¿ QUE DURACION TIENEN LOS CURSOS QUE IMPARTEN EN EL LABORATORIO ?

HORAS _____

17.- ¿ DONDE SE IMPARTEN LOS CURSOS DE CAPACITACION ?

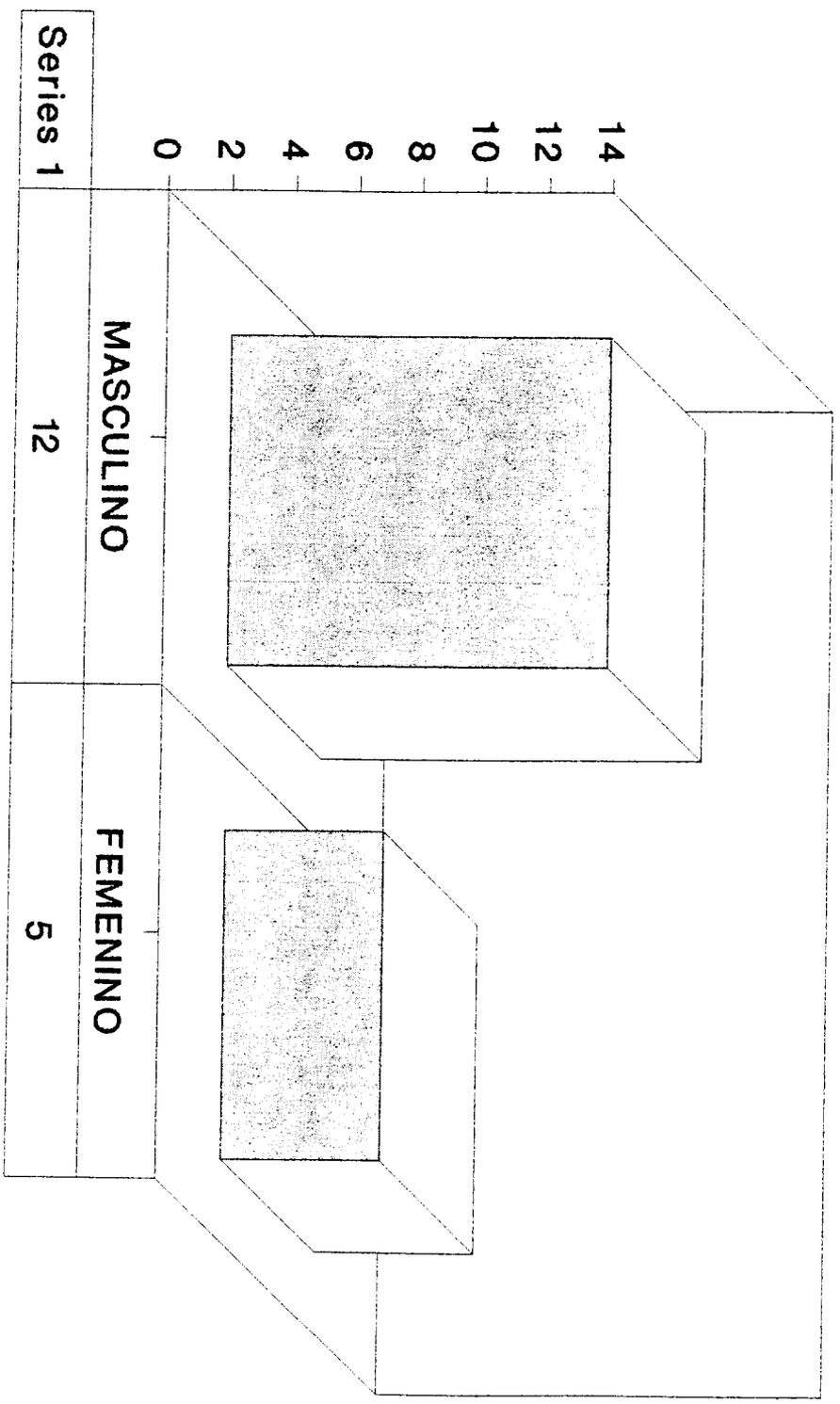
EN EL LUGAR DE TRABAJO _____

FUERA DEL TRABAJO _____

18.- ¿ CONSIDERA QUE HAN MEJORADO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO CAPACITACION ?

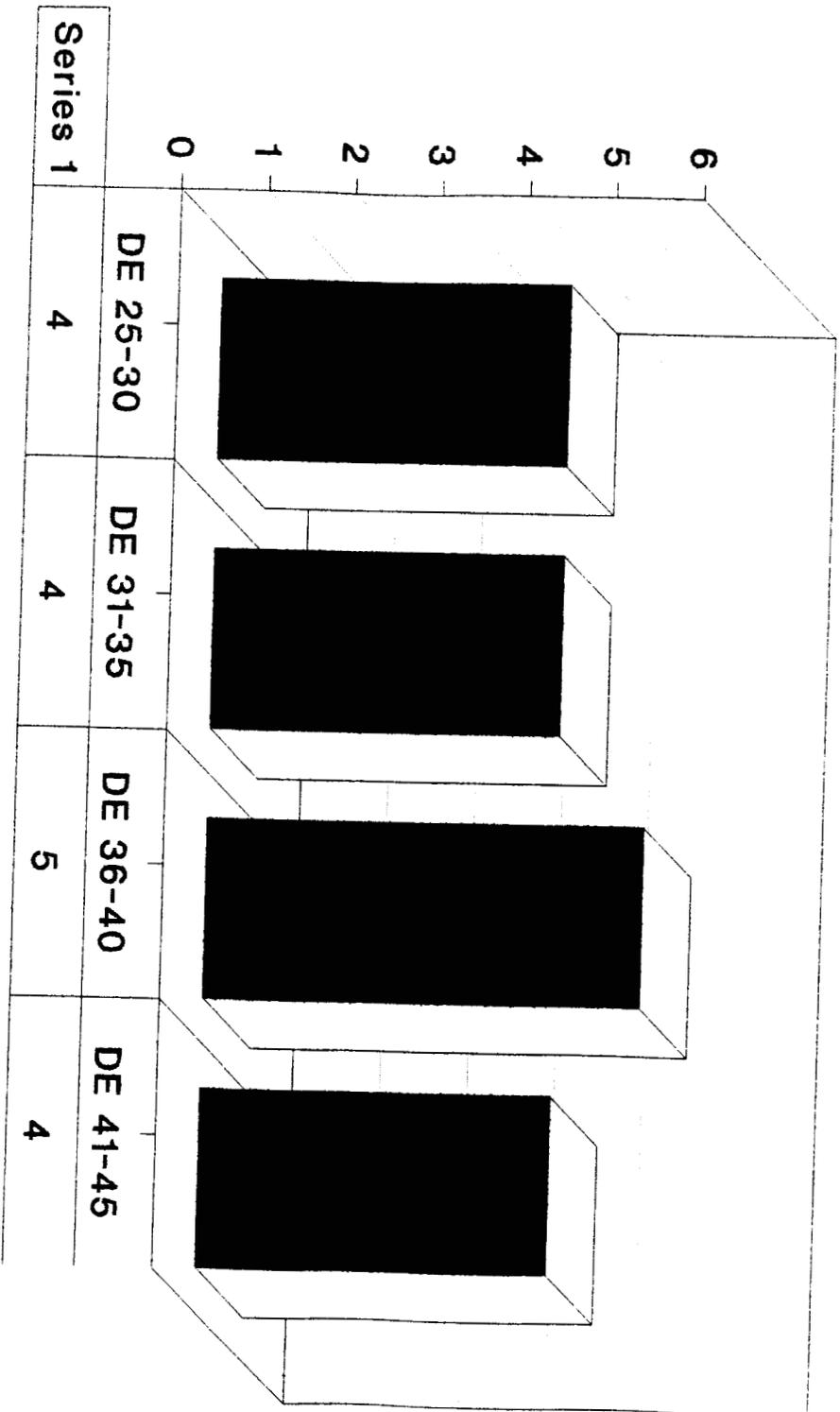
SI _____ NO _____

SEXO
MASCULINO Y FEMENINO



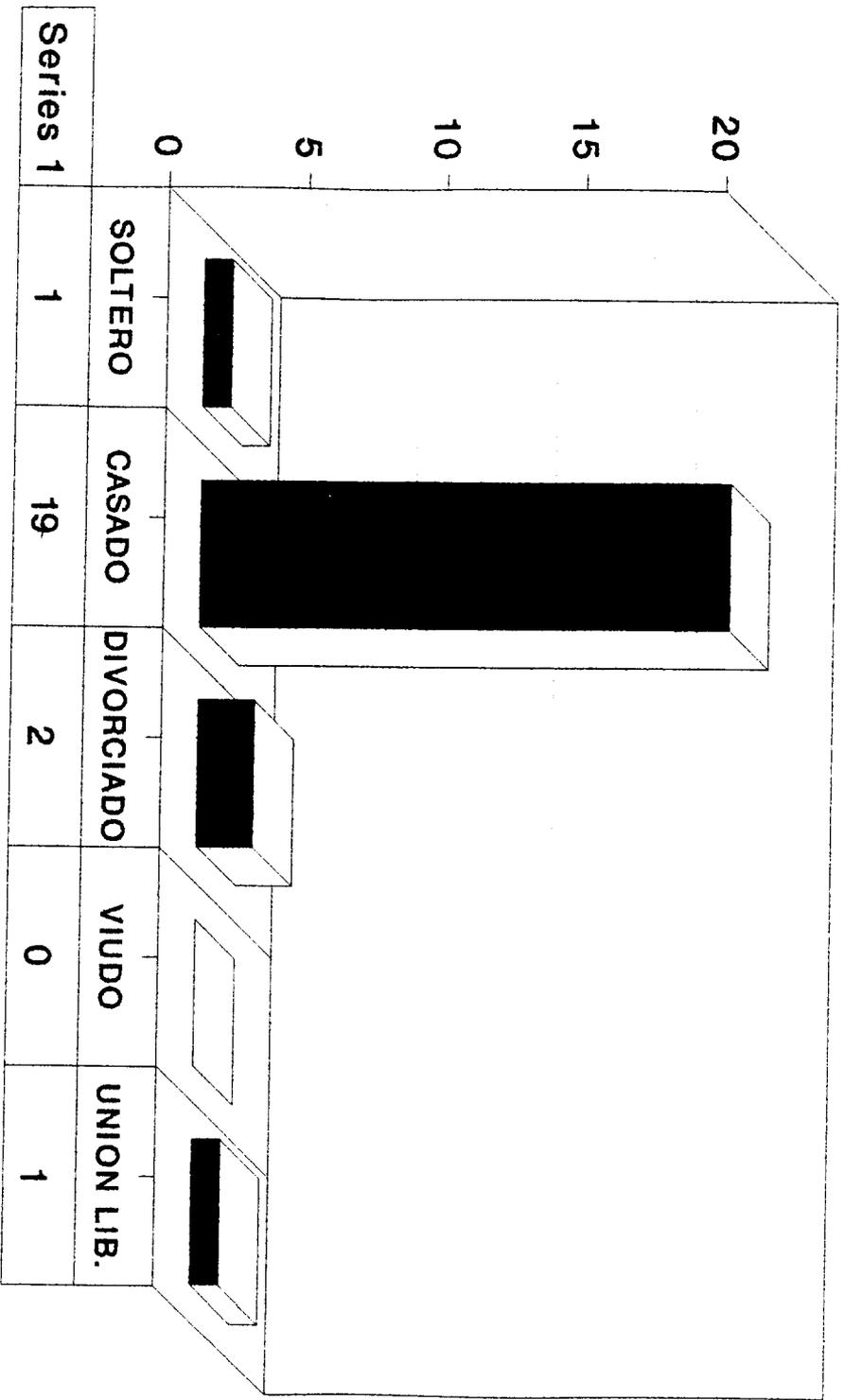
 Series 1

EDADES
HOMBRES Y MUJERES



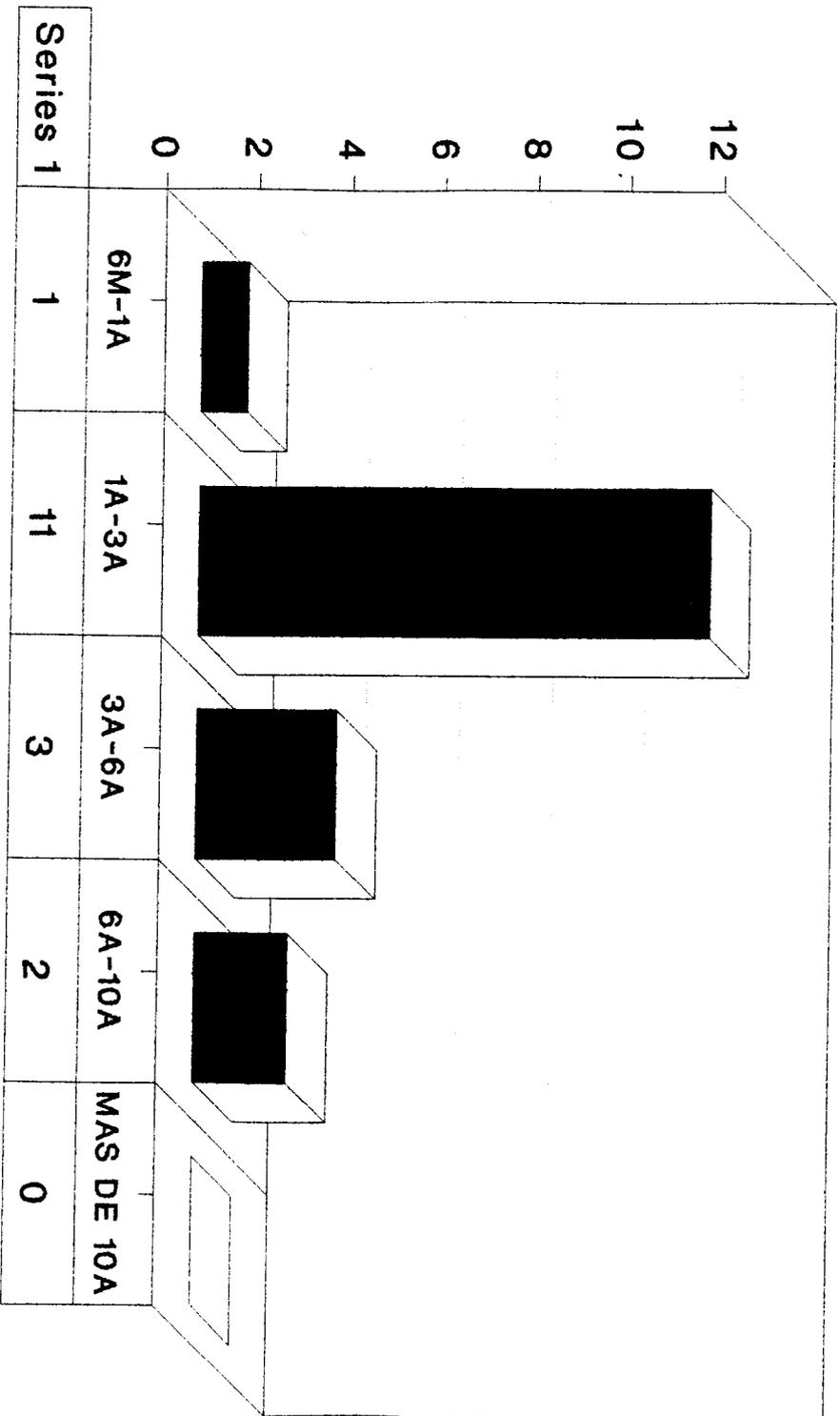
■ Series 1

ESTADO CIVIL
AMBOS SEXOS



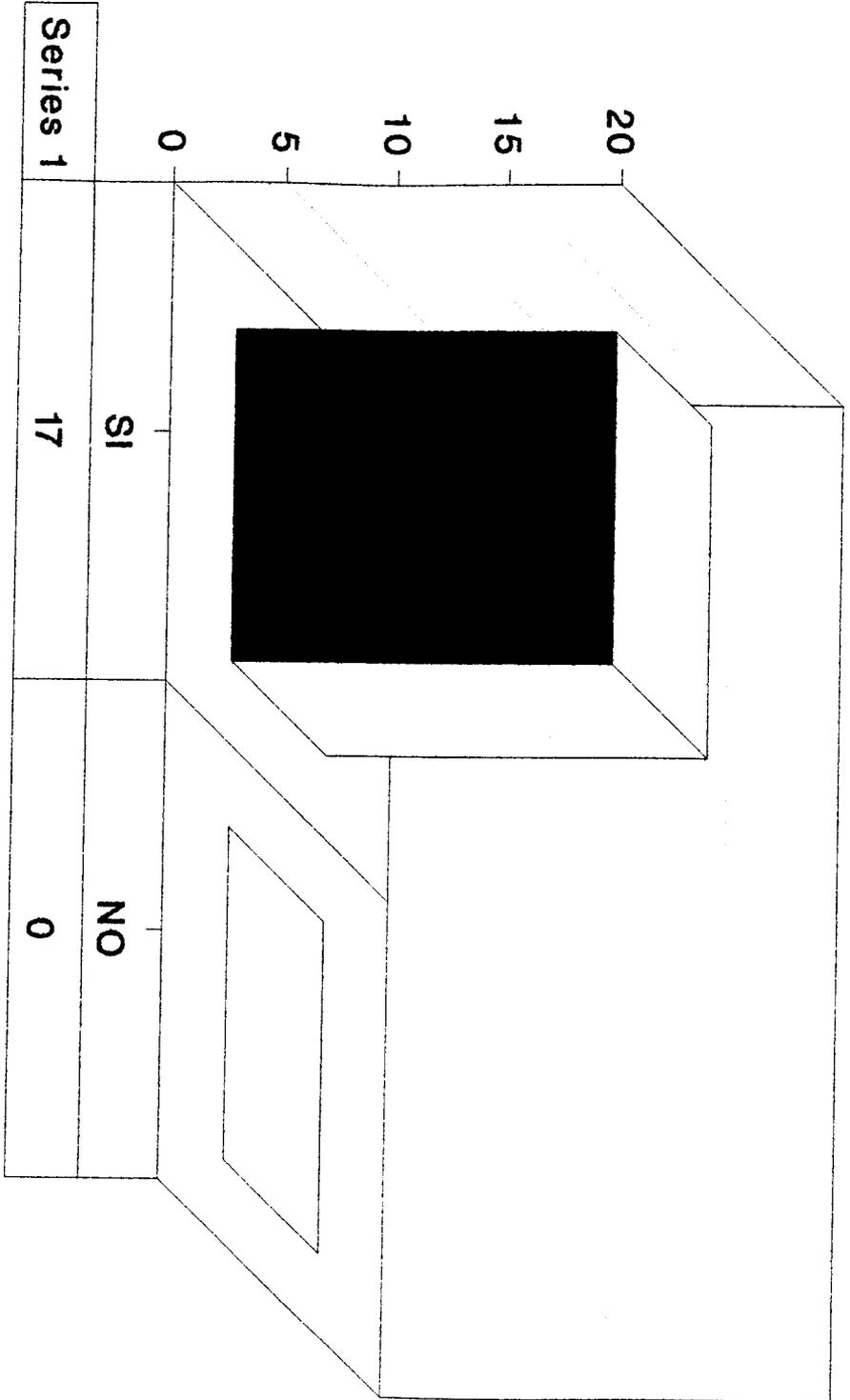
■ Series 1

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO PERIODO



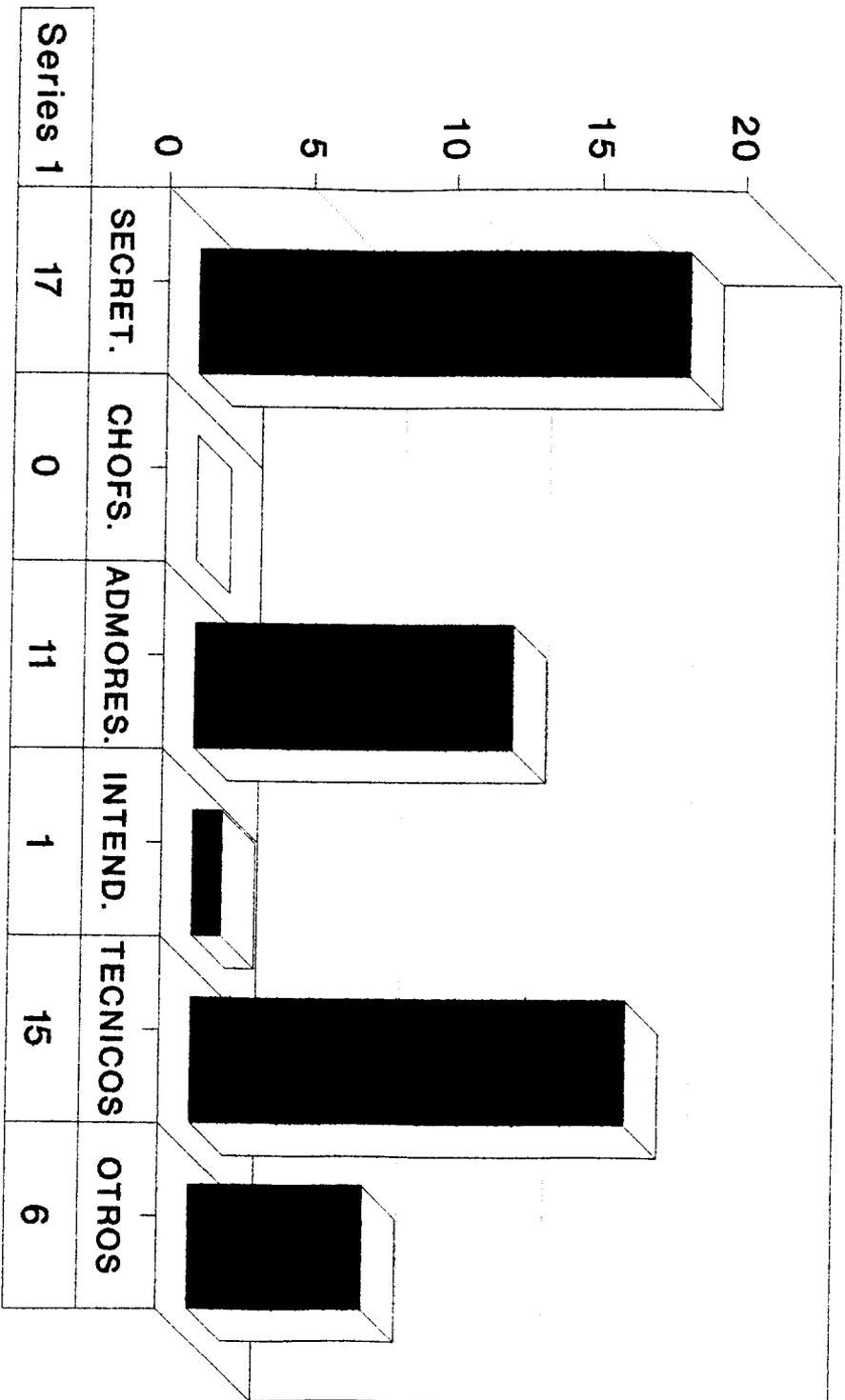
Series 1

EXISTE CAPACITACION
SI O NO



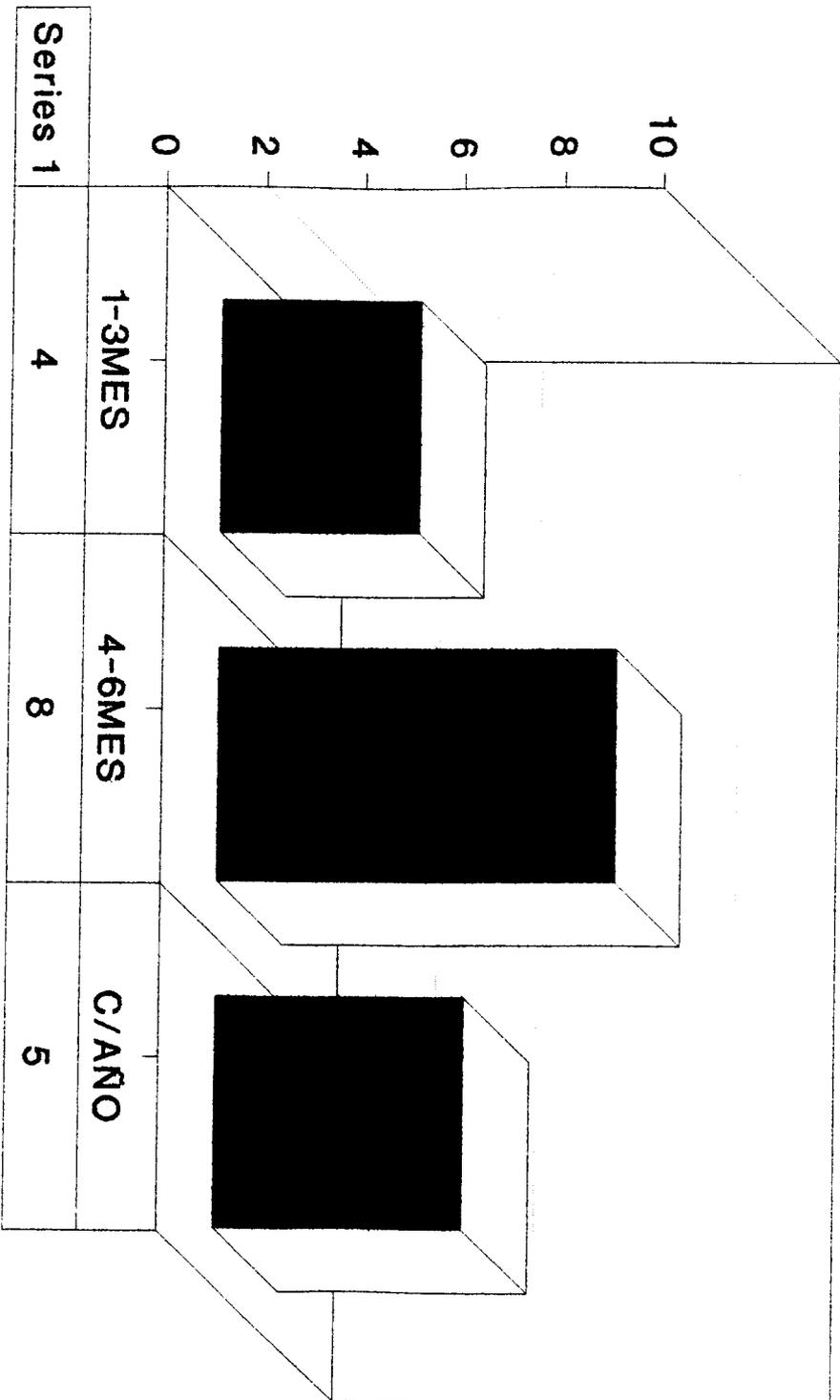
■ Series 1

QUIENES RECIBEN CAPACITACION TIPO DE PUESTO



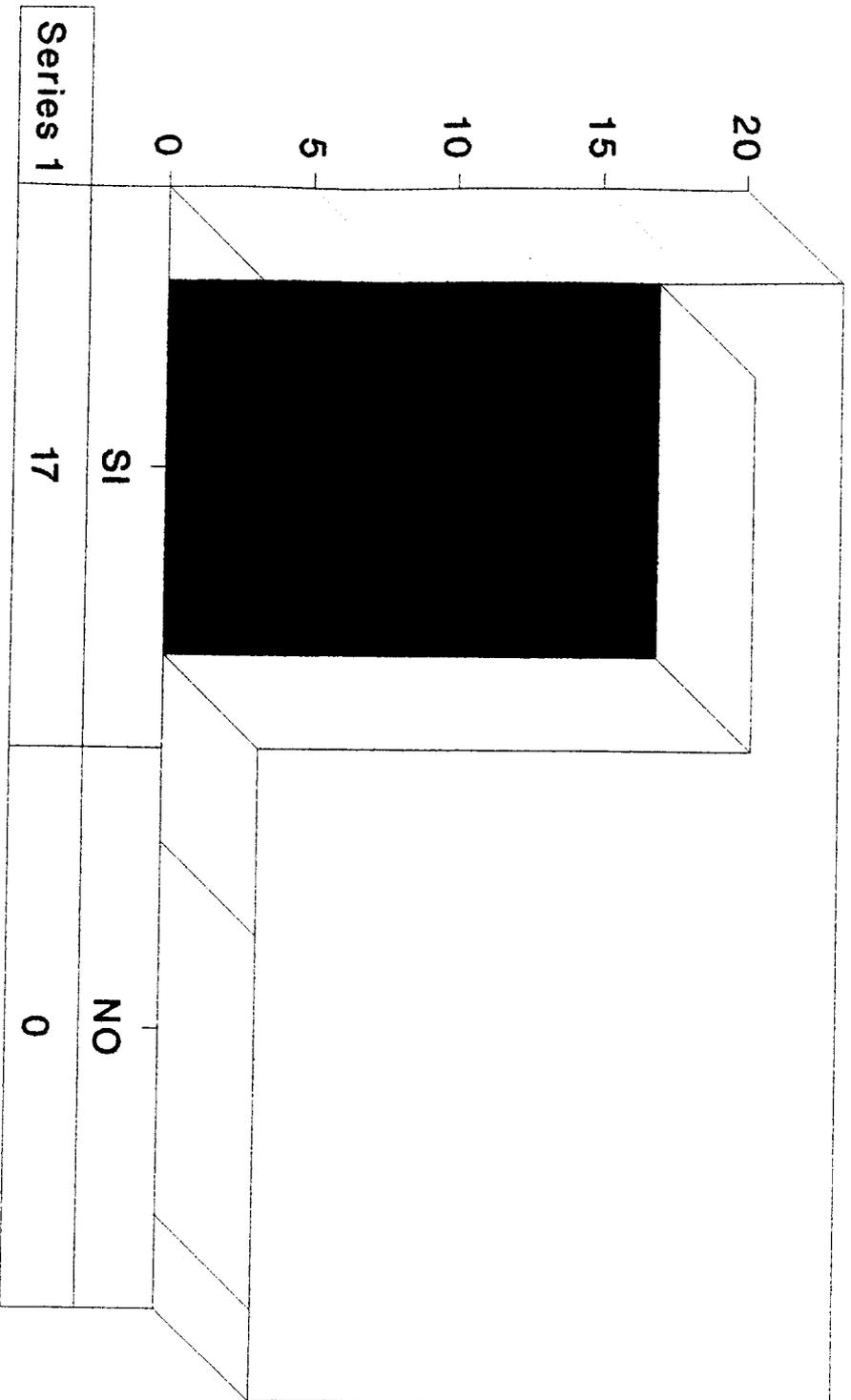
■ Series 1

FRECUENCIA DE CAPACITACION PERIODOS



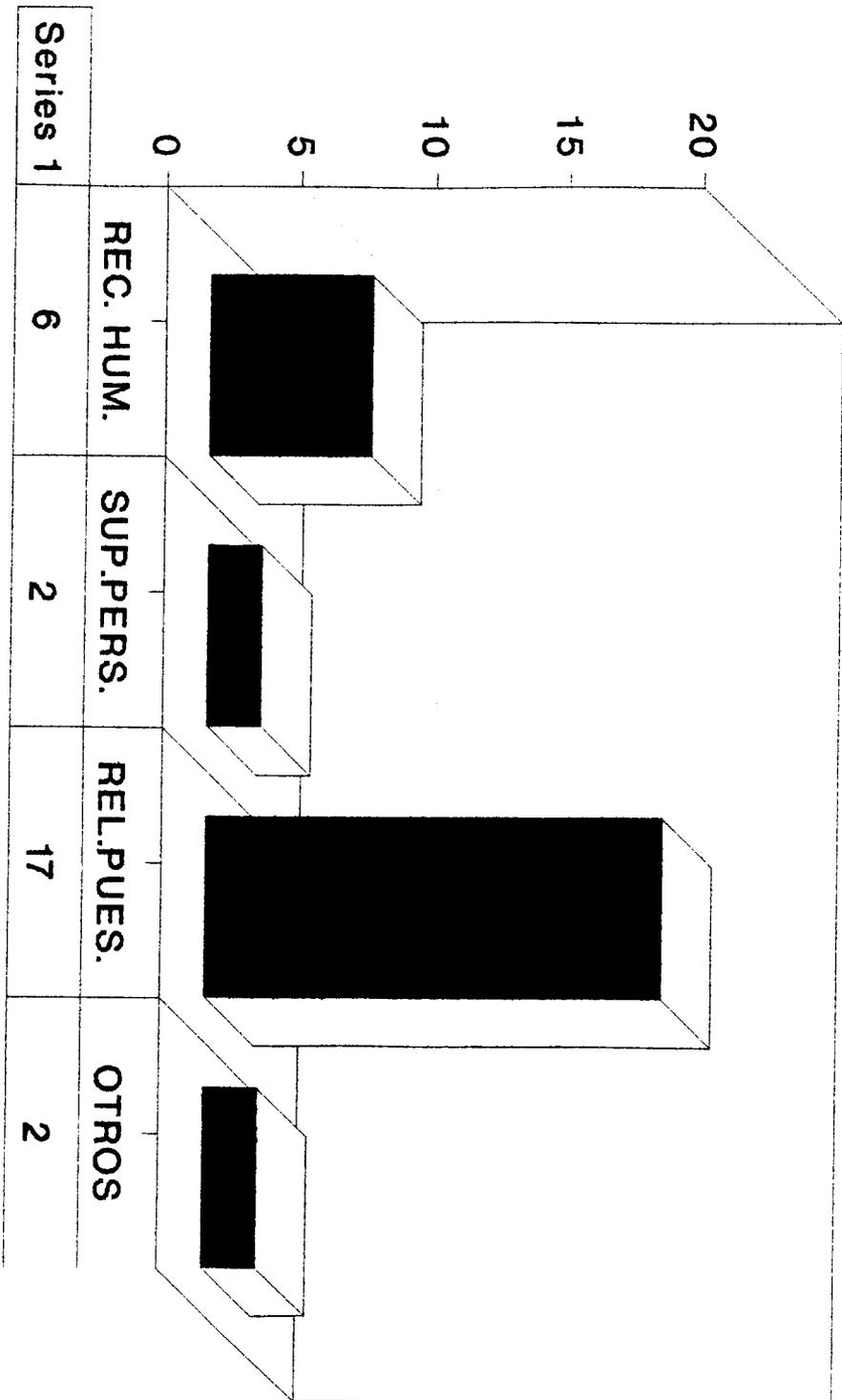
Series 1

INCREMENTA EL NIVEL DE PRODUCCION SI O NO



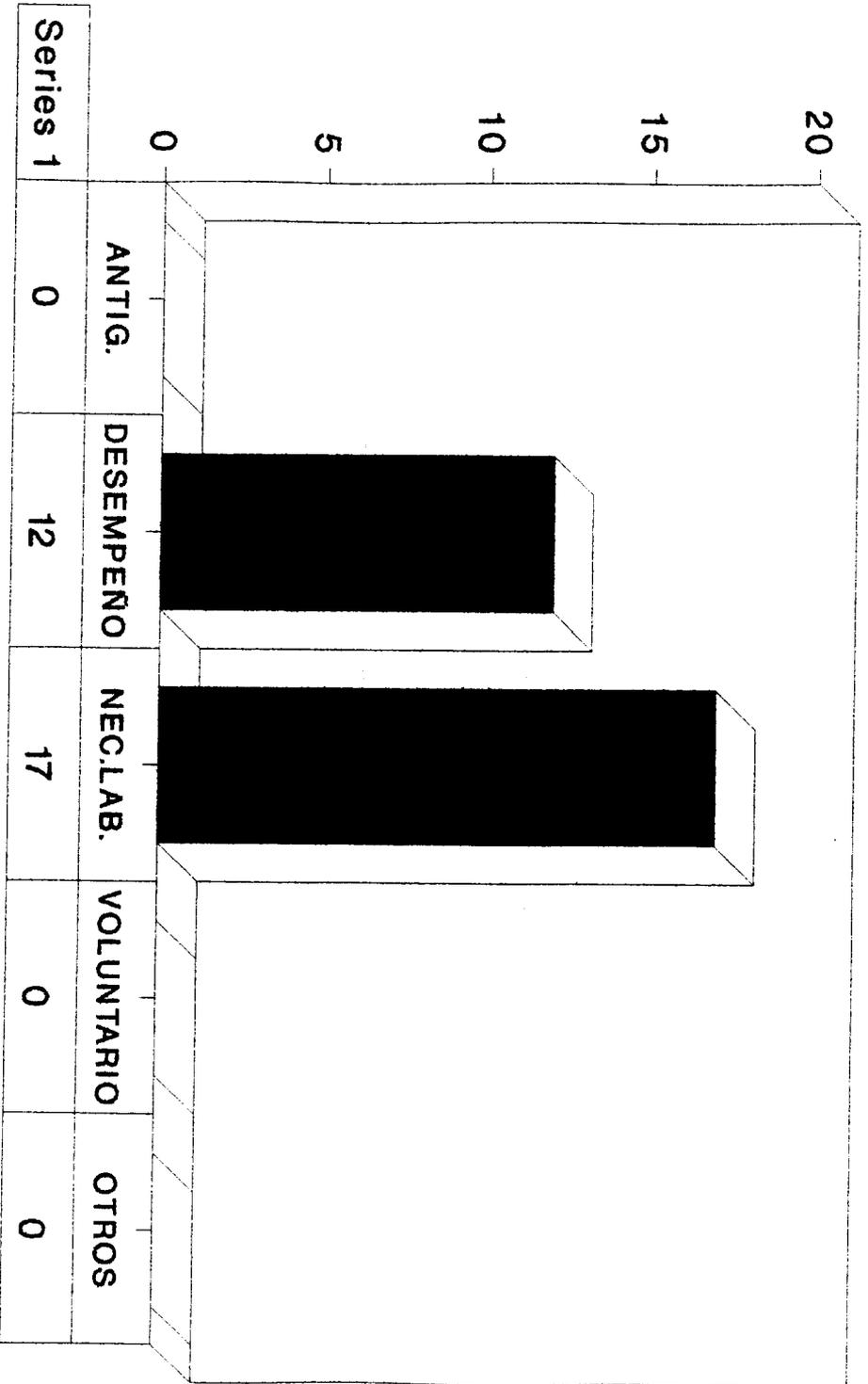
■ Series 1

TIPOS DE CAPACITACION CURSOS



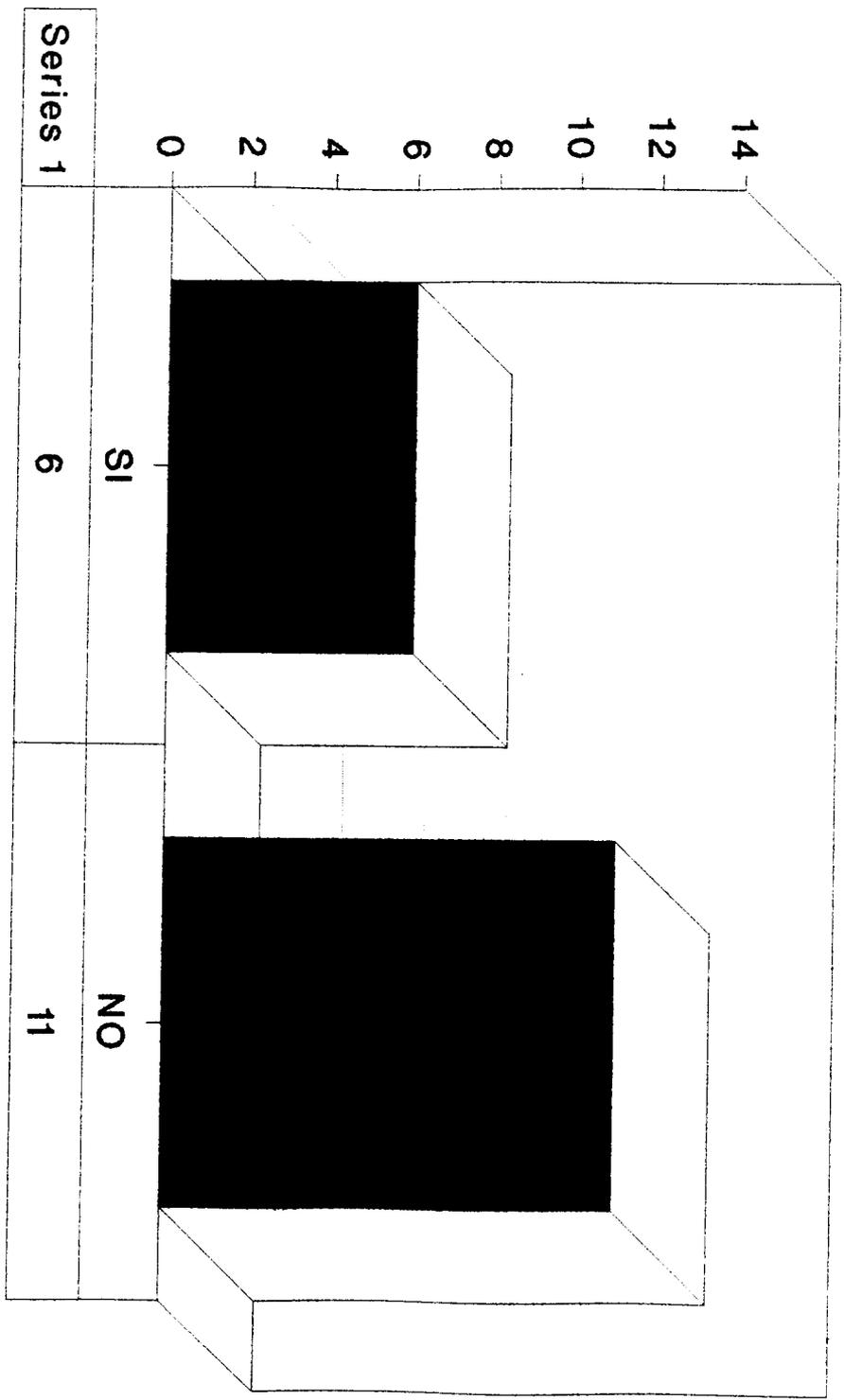
Series 1

CRITERIOS P/SELECC.PERSONAL



■ Series 1

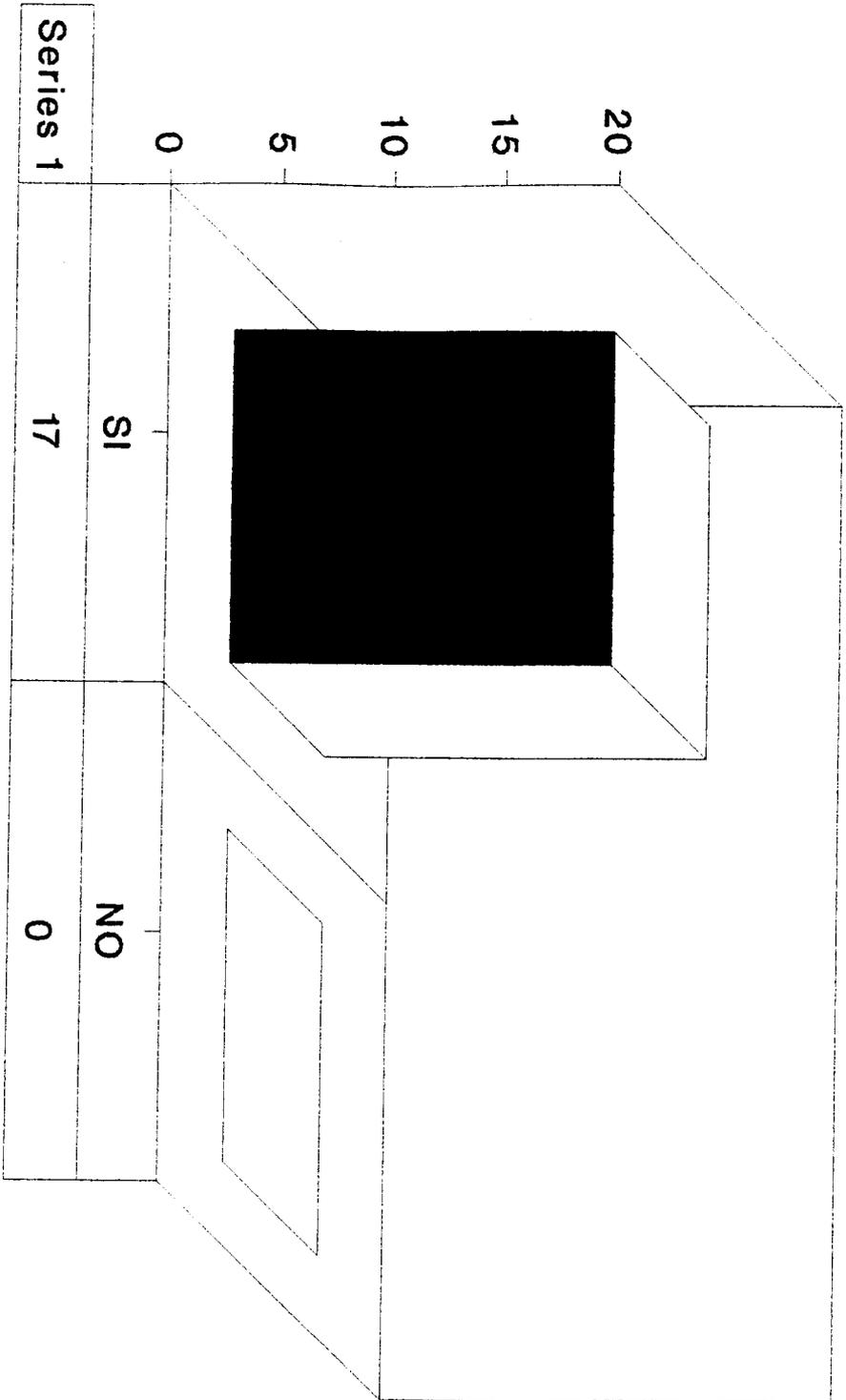
SE DAN INCENTIVOS AL TOMAR LA CAPACITAC.
SI O NO



Series 1

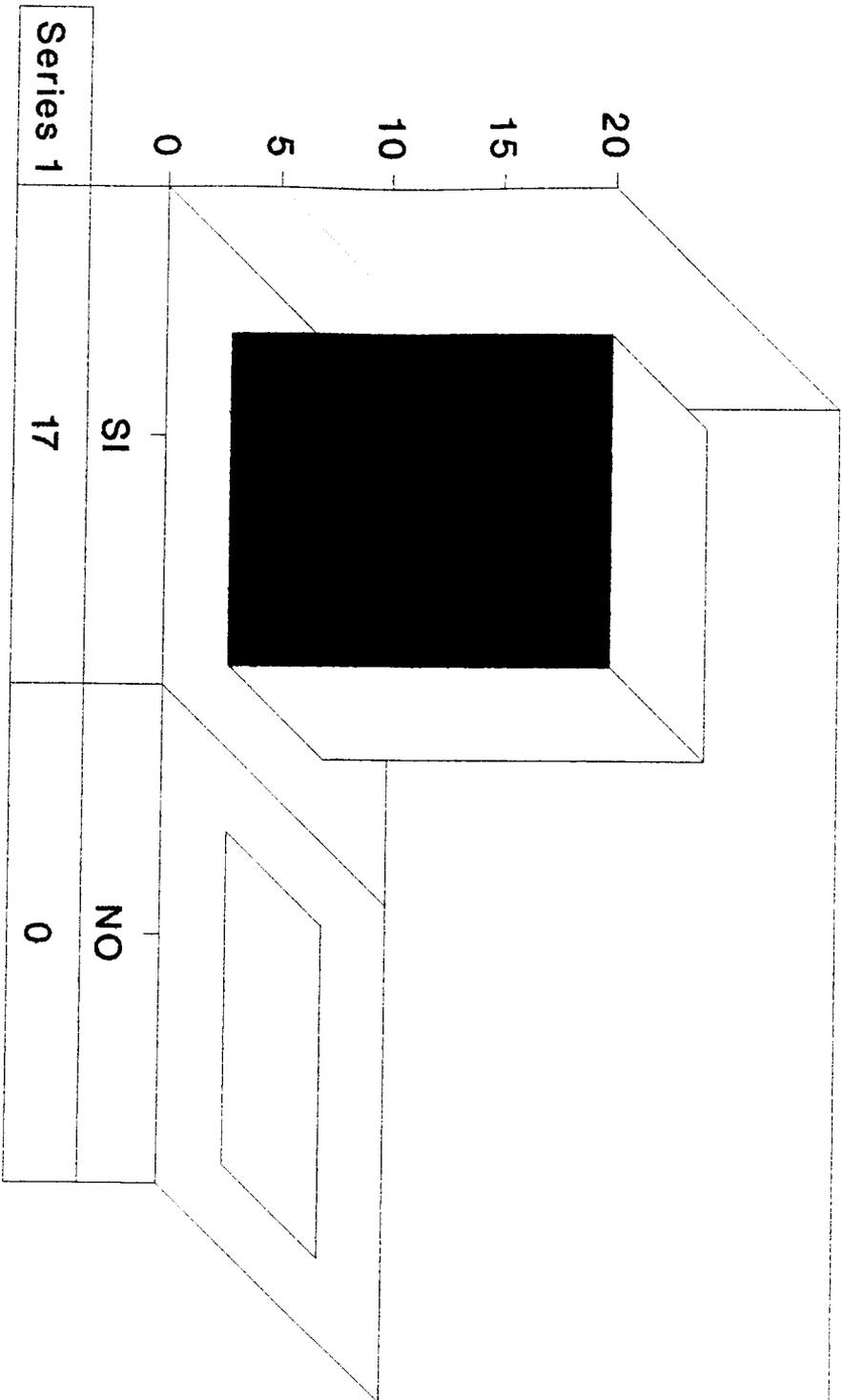
LA CAPACITACION ES FACTOR MOTIVANTE

SI O NO



■ Series 1

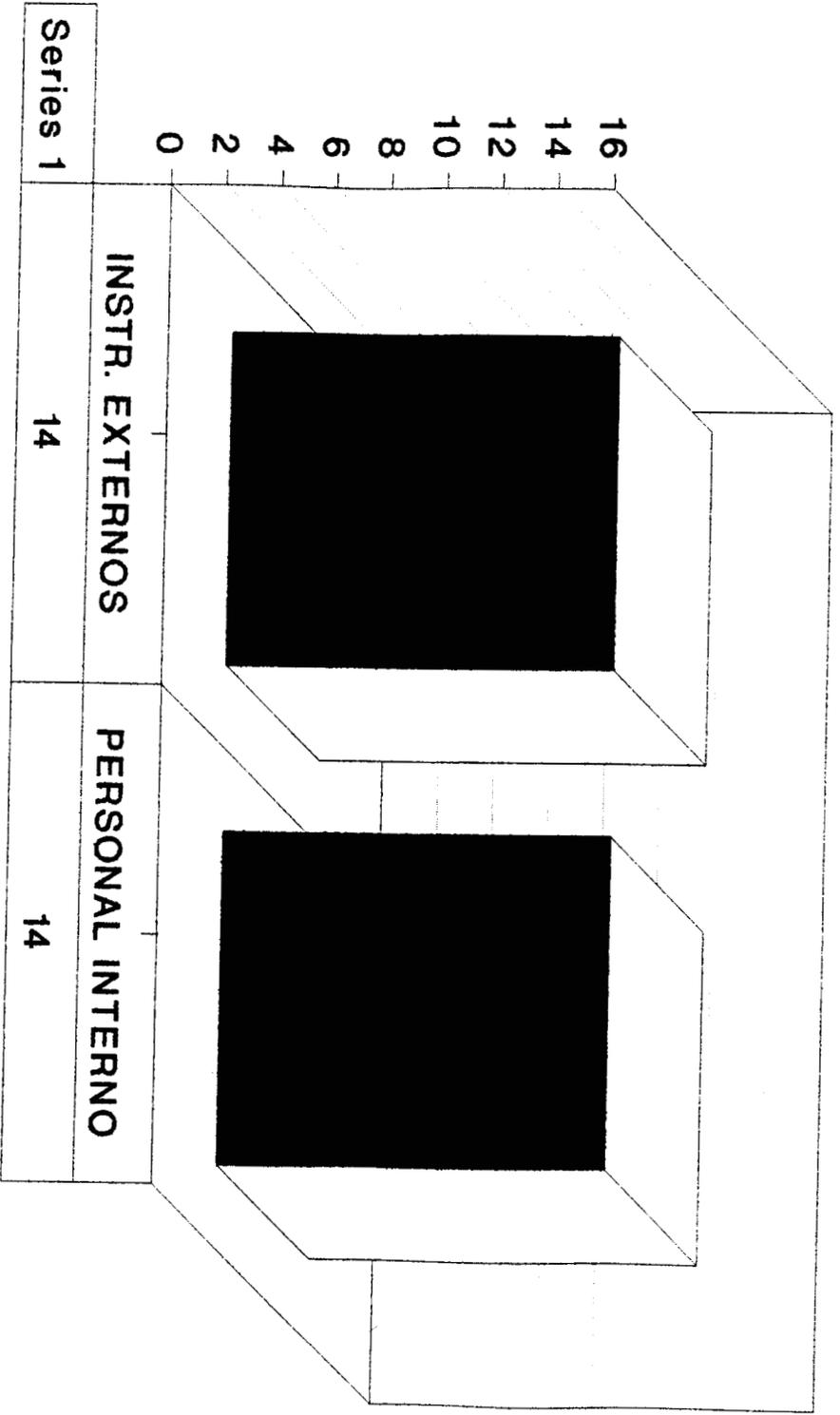
LA CAPACIT. SIERVE PARA ASCENDEN PUESTO
SI O NO



■ Series 1

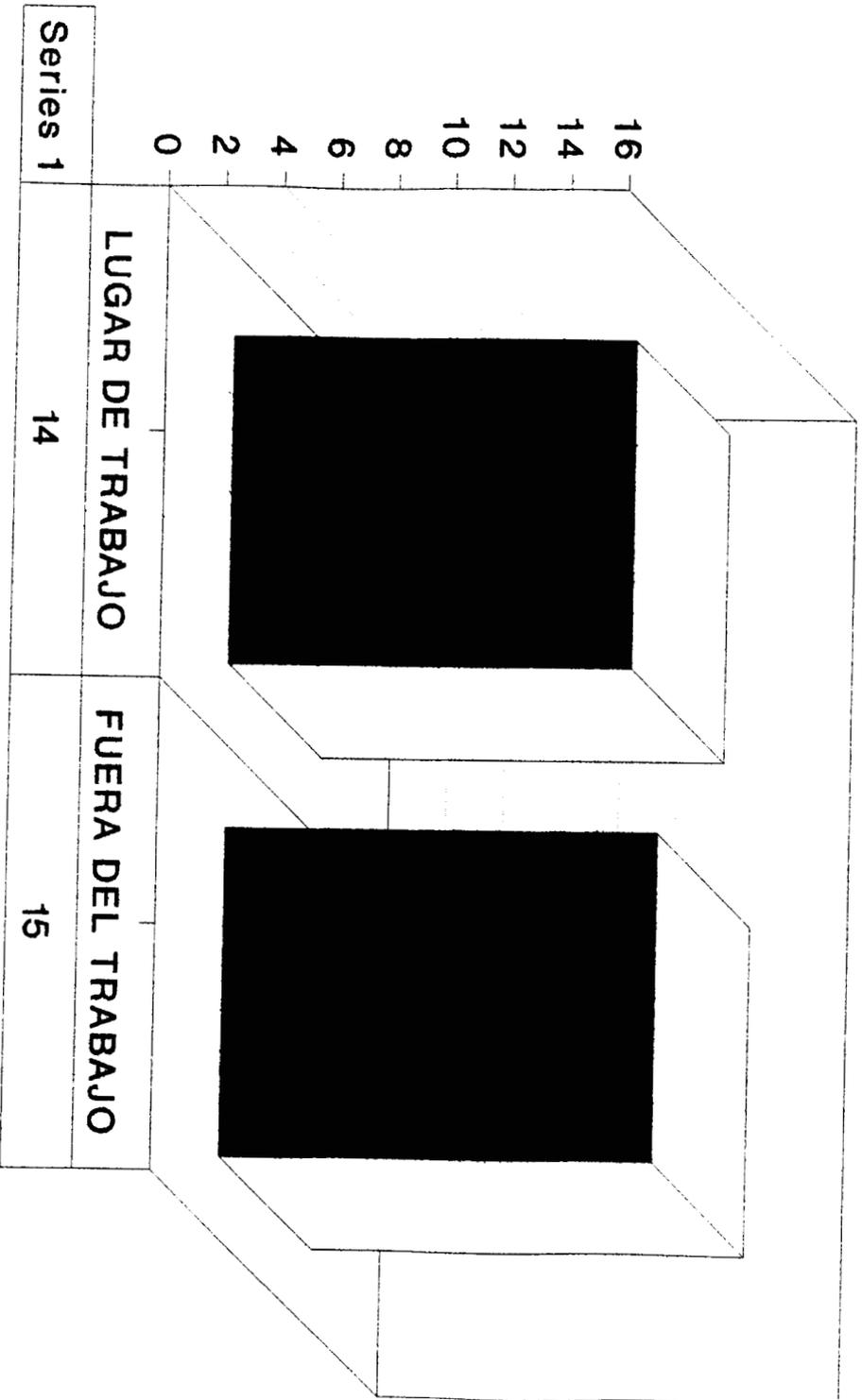
QUIEN IMPARTE LA CAPACITACION

INSTR. EXT. O PERS. INT.



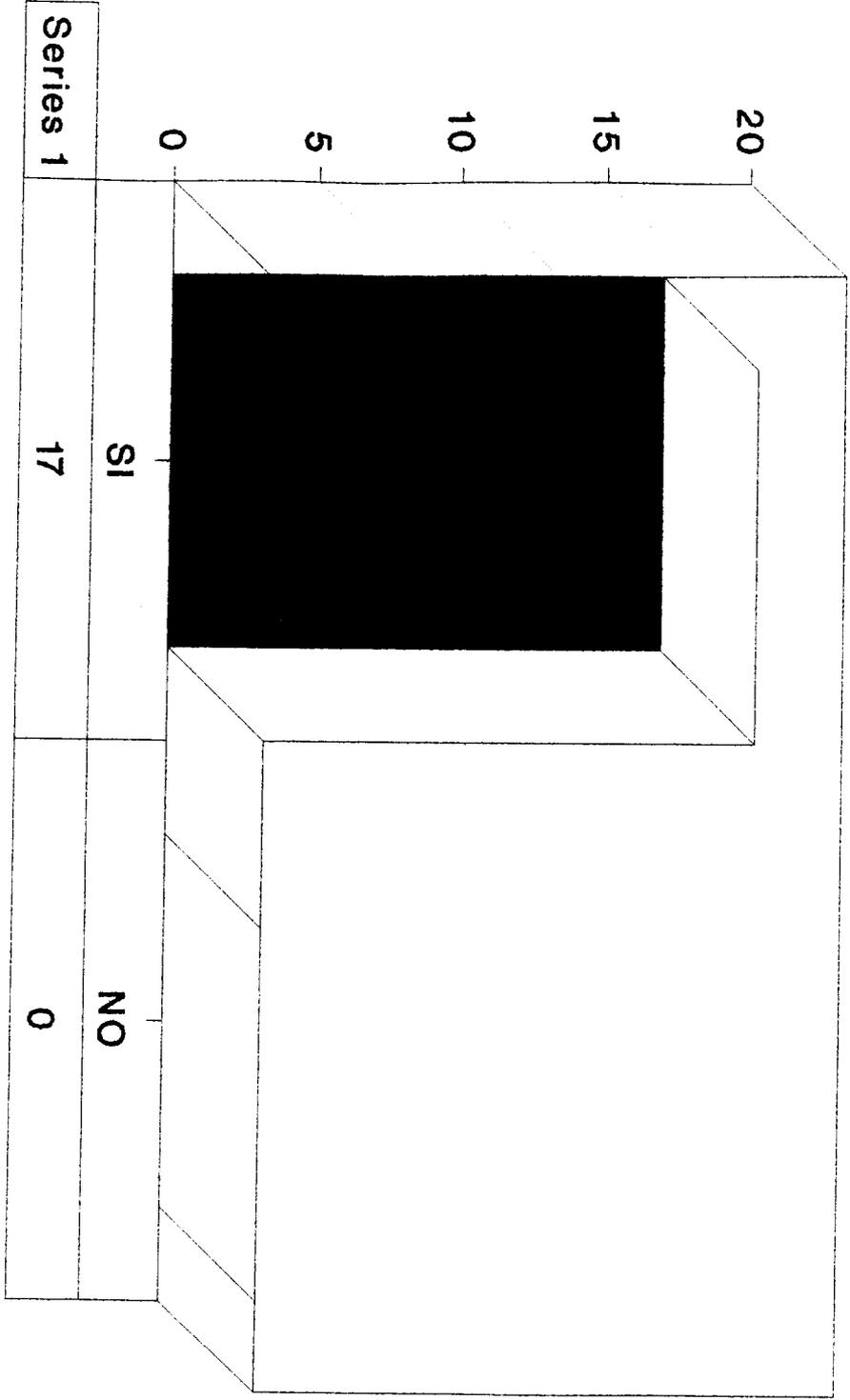
■ Series 1

DONDE IMPARTEN LA CAPACITACION



■ Series 1

MEJORAN HABILIDADES CON LA CAPACITACION SI O NO



■ Series 1

BIBLIOGRAFIA

- Beyer Esparza, Jorge Edmundo. "Capacitación y Adiestramiento en el trabajo". Ed. EMIPRES S.A. de C.V., México, D.F. 1989; pp. 149.
- Borrell Navarro, Miguel. "Ley Federal del trabajo". Ed. SISTA S.A. de C.V., México D.F., Enero de 1993.
- Chiavenato, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc GRAW-HILL latinoamericana S.A., Bogotá, Colombia, 1983. pp. 578.
- Colección Porrúa. "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". 91a. ed.; Ed. PORRUA S.A., México 1991. pp. 126.
- Crig L., Robert. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Ed. DIANA, México 1971. pp. 687.
- Flippo, Edwin B. "Principios de Administración de Personal". Ed. Mc GRAW-HILL S.A., México 1984. pp. 500.
- French, Wendell L. "Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos". Ed. LIMUSA S.A. de C.V., México D.F., 1983. pp. 656.
- Hernández y Rodríguez, Sergio Jr. "Administración de Personal". Ed. IBEROAMERICANA. México, 1986. pp. 391.
- Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera. "Capacitación del Personal y Formación de Instructores". Ed. ICIA México 1, D.F., pp. 150.

Olea, Ismael. " La formación y Selección del Personal en la Empresa ". 2a. ed., Ed. DEUSTO, Bilbao, España, 1974. pp. 142.

Siliceo Aguilar, Alfonso. " Capacitación y Desarrollo de Personal ". 2a. ed., Ed. LIMUSA NORIEGA, México., 1982. pp. 142.

Werther, William Jr. " Administración de Personal y Recursos Humanos 3a. ed. Mc GRAW - HILL, México, 1991. pp. 393.

Yoder Dale. " Manejo de Personal y Relaciones Industriales ". ed. CONTINENTAL S.A., México D.F., pp. 804.