

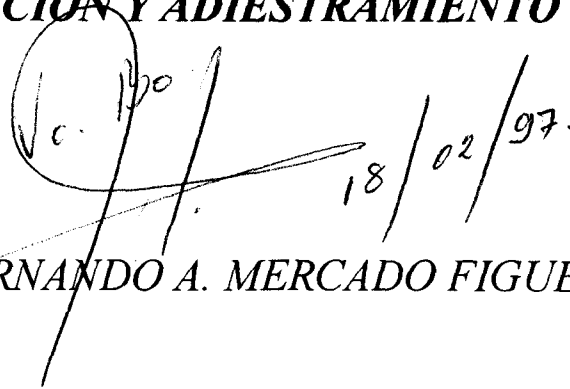
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

C. S. H.

TESINA

**DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Mercado', is written over the printed name. To the right of the signature, the date '18/02/97' is written in a similar style.

PROFESOR : FERNANDO A. MERCADO FIGUEROA

ALUMNA: RIVAS MONTES ALEJANDRA XOCHITL

ADMINISTRACION

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES GENERALES
2. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
3. ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
4. IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
5. PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

CAPITULO II CASO PRACTICO

1. HISTORIA DE LA EMPRESA
2. ORGANIZACION DE LA EMPRESA
3. PLANO GENERAL DE LA EMPRESA
4. EL PRODUCTO Y SUS CARACTERISTICAS
5. PROCESO DE FABRICACION DEL PRODUCTO
6. RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

INTRODUCCION

La capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, a través de la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y el desarrollo de la economía. La capacitación va encaminada a resolver problemas por falta de personal calificado y del acelerado proceso de cambios en las organizaciones.

El marco legal de la capacitación y el adiestramiento se encuentra plasmado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y se detalla en la Ley Federal del Trabajo. Socialmente se aprecia la capacitación como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social. Desde el punto de vista económico, la capacitación logra que el individuo adquiera los conocimientos necesarios para elevar la productividad de las organizaciones. La función de capacitación se puede enfocar como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actividades para el logro de los objetivos organizacionales, de su área de trabajo y del desarrollo integral del individuo.

La capacitación es un proceso que consiste en detectar las necesidades de capacitación; con base en esto, preparar los cursos; impartir los cursos que se requirieron; control y seguimiento de los cursos impartidos y nuevamente detectar necesidades de capacitación. Cada una de las partes que conforman este proceso son de vital importancia, sin embargo la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es de reconocerse, ya que en la medida en que se descuide esta etapa inicial del proceso, la capacitación pierde gran parte de su función esencial. Capacitar por capacitar, por cumplir solo con los lineamientos legales no lleva a lograr los objetivos de la capacitación, en estos casos las organizaciones solo desperdician dinero y tiempo. Lo dicho, lleva a la justificación de la presente investigación, en virtud de que existe demasiada bibliografía acerca de la capacitación, pero en su etapa intermedia y escasa en la inicial; motivo por el cual el presente trabajo intenta motivar a investigar más sobre esa primera etapa tan importante de la capacitación que es la Detección de Necesidades de la misma.

El presente trabajo presenta un marco teórico sobre la Capacitación y el Adiestramiento, donde se incluyen antecedentes generales; su marco legal; algunos conceptos básicos; importancia de la detección de necesidades; así como procedimientos y técnicas para determinar esas necesidades. Por otro lado, llevando a la realidad la teoría, se incluye también un caso práctico en el que se menciona la historia de la empresa donde se realizó la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento; la organización de la empresa; su plano general; el producto que elabora y su proceso; y finalmente los resultados a los

que se llegó en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la empresa. Se anexó también gráficas de los resultados de las encuestas, entrevistas y cuestionarios aplicados, con la finalidad de hacerlos ilustrativos y fáciles de interpretar.

La investigación presentada aquí, ha sido preparada para hacer notar la importancia de la primera etapa del proceso de capacitación; el trabajo no pretende hacer mención del proceso en su totalidad y de hecho en el caso práctico que se llevo a cabo, solo se dan los resultados a que se llevo, para que se continúe con los siguientes pasos.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES GENERALES

Hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las instituciones. El hecho, evidente, nos lleva a distinguir los componentes de la productividad.

El best-seller de Peters y Watermann titulado " En busca de la excelencia" presenta los resultados de una amplia investigación sobre las empresas más destacadas de los Estados Unidos en el momento actual. Los autores descubrieron que existen ocho características que forman el común denominador de las empresas-estrella.

Pues bien, siete de las ocho tienen íntimos vínculos con el manejo del factor humano.

Ya desde la antigüedad se había observado que el mismo grupo de soldados, con las mismas armas, llegaba bajo un general a la victoria más espléndida y bajo otro sucumbía a la derrota.

La diferencia radicaba exclusivamente en factores humanos tales como la fe, el entusiasmo, la cohesión, la seguridad, la disciplina, la buena comunicación, el noble orgullo...

De este modo también las empresas se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican por las fallas humanas, más que por las deficiencias de cualquier otro tipo.

Uno de los rasgos de la sociedad moderna es la creciente división y especialización de las tareas. Así lo piden tanto la tecnología industrial , como la complejidad de las organizaciones.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C. , cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hammurabi (Babilonia). Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspirara a ser considerado "maestro" . El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga. Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada.

Por lo que toca a nuestro país, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

Por su parte, el proceso desencadenado del progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

El Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluyó disposiciones (Art. 132 fracc. XIV y XV) con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al Artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la

necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

Sin embargo, en la literatura sobre la materia no existen sistemas prácticos con estos fines. Esta situación ha llevado a que cada organización cree los suyos propios, en el mejor de los casos, u opere los programas sin el control necesario.

El subsistema de Capacitación forma parte del Sistema de Administración de Recursos Humanos. En ese sentido, guarda una estrecha relación con los siguientes subsistemas: Planeación y organización; empleo; remuneraciones; relaciones laborales; prestaciones y servicios; comportamientos humanos; e información.

2. EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

Uno de los más importantes insumos del Subsistema de Capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ARTICULO	CONTENIDO
123 Apartado A Fracción XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación	153 - A	- Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153 - F	- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	25 - VIII y 391 - VII	-Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.
	132 - XV	-Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132 - XXVIII	- Participar en las Comisiones para este fin.
	153 - O	-Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS),

sobre la constitución y bases
generales de las Comisiones
Mixtas.

- | | |
|---|---|
| 153 - E | - Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta. Y cuando patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera. |
| 153 - K | - Atender convocatoria para la constitución de las comisiones. |
| 153 - N | - Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos. |
| 153 - Q | - Aplicar inmediatamente los planes. |
| 153 - V | - Enviar a la STPS lista de constancia que hayan expedido a sus trabajadores. |
| Sobre los derechos
y obligaciones de
Los trabajadores | 153 - A - Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento. |
| 153 - H | - Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación. |
| 153 - I | - Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de capacitación y Adiestramiento |
| 153 - T - V | - Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros. |
| 153 - U | -Obligación a acreditado |

documentalmente o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.

Sobre las comisiones 153 - I

- Integración y facultades de las comisiones

mixtas de capacitación
y adiestramiento sobre
planes y programas 153 - Q
Sobre las sanciones

- Requisitos de los planes.

153 - S

- Hacer referencia a lo dispuesto en el Artículo 878 - IV.

3. ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ACTITUD

Una actitud es una característica de la manera como (una persona) ve las cosas

ACTIVIDAD

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

ADIESTRAMIENTO

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

APTITUD

La aptitud dentro de ciertos límites, la podemos identificar con la habilidad, ya que ambas características constituyen el objetivo o fin hacia el que se dirige el mismo proceso (perfeccionamiento). Sin embargo, existe una diferencia fundamental. La aptitud es la condición que buscamos en el momento inicial, es decir, el que tratamos de efectuar una cualificación de personal. La habilidad la determinamos en el momento final de esta misma cualificación.

APRENDIZAJE

Modificación habitual y relativa del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

CAPACITACION

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa.

CONOCIMIENTO

Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

COORDINADOR

Las funciones que debe realizar la persona que ocupa este puesto, son las siguientes: auxiliar en la detección de necesidades, disponer del material necesario para el desarrollo del programa de capacitación y apoyar con las actividades propias para la aplicación del curso.

CURSO

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento...

DESARROLLO

Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

HABILIDAD DEL APRENDIZAJE

La habilidad del aprendizaje o habilidad mental general ha sido definida como la capacidad del individuo para ajustarse a nuevas situaciones y resolver problemas que requieran cambios de actitud.

4. IMPORTANCIA DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades de capacitación son hechos complejos, sujetos a la influencia multivariada de determinantes enclavadas en la empresa, en el sindicato, en el propio trabajador y en la sociedad en su conjunto. Es por ello que debe considerárseles como "eventos" dinámicos, que se modifican con el transcurso del tiempo y que se transforman según la carrera ocupacional de las personas.

La detección de necesidades de capacitación es la etapa inicial del proceso de capacitación. La capacitación y el adiestramiento deben corresponder más estrechamente a las necesidades y expectativas de la empresa y de los trabajadores.

Los aspectos más relevantes de la determinación de necesidades de capacitación, implica conceptos de necesidad, adiestramiento y capacitación.

El valor de la determinación de necesidades, a la luz del proceso de capacitación es importante, ya que en la medida en que se descuide esta etapa inicial del proceso, la capacitación perderá gran parte de su función esencial.

La palabra necesidad dice carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

No siempre las necesidades son manifiestas ni obvias, y entonces se requiere una operación análoga a la del diagnóstico que se supone y espera de todo buen médico; cuanto mejor el diagnóstico, mejores los resultados.

La capacitación, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes).

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que :

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.

3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Se puede definir los objetivos de la formación de recursos humanos de la siguiente manera:

Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización.

De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

Si los programas de formación de recursos humanos no logran esto, significa que:

- No responden a las necesidades de la organización.
- Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados.
- Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene qué hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa feamente a la capacitación.

POLITICAS DE LA CAPACITACION

En términos generales, la capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a :

A) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.

B) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.

C) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

CLASES DE NECESIDADES

Son muy diversas y heterogéneas.

Desde el punto de vista de su amplitud, distinguimos tres áreas:

- Necesidades de la empresa (organizacionales)
- Necesidades de un área (ocupacionales)
- Necesidades de un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal distinguimos:

- Necesidades urgentes
- Necesidades a corto plazo
- Necesidades de desarrollo a largo plazo

Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas podemos clasificar:

- Necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes
- Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- Necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones máquinas, etc.)
- Necesidades en el renglón de salarios

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- Necesidades de capacitación humanista y de capacitación técnica.

TIPOS DE NECESIDADES

1. Mendoza	Manifiestas Encubiertas
2. Boydell	Organizacionales Ocupacionales Individuales
3. Donaldson y Scannell	Macronecesidades Micronecesidades

La primera clasificación fue descrita en 1971. Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva.

Por otro lado, las necesidades encubiertas, se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas.

Las necesidades de carácter organizacional se dan, cuando estamos hablando de debilidades generales. En este caso está implicando una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son un ejemplo de este tipo de necesidades.

Las departamentales son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, proyectista, etc.

Las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

La tercer clasificación, descrita en 1979, distingue que una micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional.

5. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES MANIFIESTAS

El procedimiento que se describe a continuación, busca definir la extensión de las necesidades de capacitación:

- Número y nombres de trabajadores afectados.
- Puesto (s).
- Tareas o áreas de conocimiento nuevos.
- Fecha en que deben estar capacitados los trabajadores.

En términos generales las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados:

A) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto.

B) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.

C) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

1. Cuando se requiere PROPORCIONAR CIERTOS CONOCIMIENTOS O INFORMACIONES NUEVOS AL PERSONAL (cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc.). Aquí basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados.

Este tipo de capacitación está íntimamente emparentado con el sistema de información de la empresa.

Por lo general, los beneficios que se atribuyen a esta clase de capacitación son tangibles, y se obtiene una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de corta duración y se comprende su relación con problemas o situaciones inmediatos de la empresa.

2. Típicamente, las NECESIDADES QUE INVOLUCRAN SOLAMENTE ALGUNAS TAREAS DEL PUESTO se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos.

3. En las SITUACIONES EN QUE SE HACE NECESARIO QUE EL PERSONAL APRENDA PRACTICAMENTE EL PUESTO DE TRABAJO COMPLETO, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo. El procedimiento que se recomienda comprende:

- A) Recabar o elaborar una descripción del puesto.
- B) Definir estándares de desempeño, si esto es posible.
- C) Analizar las tareas.
- D) Precisar tareas en que es necesario capacitar.
- E) Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- F) Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS

Se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc.

Como dos principios valiosos conviene establecer que la determinación de necesidades se vuelve más compleja a medida que:

1. El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo; esto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o a las características que puede tener el material, el componente del proceso, etc. que se reciben.

2. Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.

Se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas:

- La empresa completa.
- Un área crítica.
- Un puesto.
- Una situación.

Resulta importante preguntarse:

¿ A qué nivel conviene iniciar la determinación de necesidades encubiertas ?

¿ Qué razones organizacionales y de presupuesto apoyan esto ?

PROCEDIMIENTOS PAR DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS

Inicio	LA EMPRESA COMPLETA	Búsqueda de evidencias generales Selección de áreas críticas
Inicio	AREA CRITICA	Especificación de evidencias Selección de puestos prioritarios
Inicio	PUESTO PRIORITARIO	Obtención de descripción de puesto o lista de tareas Definición de estándares de desempeño
Inicio	SITUACION CRITICA	Selección de técnicas y elaboración de instrumentos Aplicación de técnicas Análisis de información Elaboración de informe de DNC

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Para evitar confusiones conviene distinguir las fuentes de información escrita (archivos, estadísticas, reportes, etc., que fueron elaborados con datos de valor), de las técnicas. Éstas tienen como única finalidad, en este caso, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos) deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos.

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para DNC están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así, se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

Las técnicas para DNC reportadas por diferentes autores son:

- Entrevista
- Entrevista informal
- Conversaciones informales
- Observación
- Cuestionario
- Encuesta
- Lista de verificación
- Tarjetas
- Inventario de habilidades
- Pruebas de desempeño
- Período de actuación
- Simulación
- Evaluación de méritos
- Planeación de carrera
- Comités
- Reuniones de grupo tipo corrillos
- Tormenta de ideas

ENTREVISTA

DESCRIPCIÓN

Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.

MATERIAL REQUERIDO

Guión de entrevista.
Grabadora, cuando el sujeto no tiene inconveniente en que se use.

TIPOS DE ENTREVISTA

Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistado:

- Dirigida
- Semidirigida
- Abierta

En la *entrevista dirigida* el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves.

La *entrevista semidirigida* incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

En la *entrevista abierta* se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar información, y el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

Tipo de aplicación

Individual.

Destinatarios

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar en la DNC prácticamente en cualquier nivel de la empresa.

Se recomienda aplicarla a los trabajadores cuando la concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), y esta técnica resulte más sencilla que otras.

Ventajas

Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.

Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.

Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente.

Desventajas

Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.

Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.

Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

OBSERVACIÓN

Descripción

Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

Material requerido

Guía de observación.

Tipos de observación

· *Sistemática*: se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

· *Casual* : se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Tipos de aplicación

Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es realmente más sencillo, pero puede incluir a un grupo.

Numero de sujetos

Desde uno hasta ocho o diez.

Destinatarios

Los titulares de los puestos a quienes se investiga.

Ventajas

Permite registrar hechos reales.

Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

Desventajas

La mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural.

Exige mucho tiempo y habilidad de observación bien desarrolladas.

CUESTIONARIO

Descripción

Un sujeto o un grupo responde de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional.

Material requerido

Cuestionario.

Tipos de cuestionario

- De preguntas abiertas
- De preguntas cerradas.

Los *cuestionarios de preguntas abiertas* están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos.

Los *cuestionarios de preguntas cerradas* están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve, o que ameriten la selección de una de varias posibilidades.

Tipos de aplicación

Colectiva.

Número de sujetos

Hasta 200 simultáneamente.

Destinatarios

Los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, empleado, técnico y de supervisión.

Ventajas

Es económico

Su administración es relativamente sencilla

Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos o de áreas de conocimiento comunes a varios puestos o a toda la empresa.

Desventajas

No presenta una situación precisamente motivante para los investigados

No puede usarse con sujetos que tienen problemas de lectura y escritura

Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas.

ENCUESTA

Descripción

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.

Material requerido

Encuesta.

Tipos de encuesta

La clasificación de las encuestas se ha basado más que en sus características, en el campo que explora: demográficas; ocupacionales; de consumo; educativas; de actitudes hacia la religión, el sexo, la política, etcétera.

Tipo de aplicación

Individual.

Destinatarios

Todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios.

Ventajas

Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.

Hace posible el registro de todas las respuestas.

En caso de que el encuestado no entienda las preguntas, éstas pueden replantearse.

Desventajas

Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad

El diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensables conocimientos y habilidades especializados.

No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

LISTA DE VERIFICACION

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.

Material requerido

Lista de verificación.

Tipos de lista de verificación

- *Simples*: sólo se solicita del sujeto registrar marcas, comúnmente "X".
- *De ordenamiento*: se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones, anotando números consecutivos.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva, aunque esto último es más recomendable para ahorrar tiempo.

Número de sujetos

Hasta 200 sujetos en una sola sesión.

Destinatarios

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

Ventajas

Rapidez y facilidad de aplicación.

El análisis de los resultados de la lista de verificación también es sencillo.

Posibilidad de aplicarse a un grupo numerosos de sujetos.

Estas listas pueden elaborarse para investigar un área de conocimientos común a toda la empresa, para parte de un puesto o para el total de las tareas del mismo.

Desventajas

El instrumento no puede modificarse.

No plantea una situación muy motivadora.

Sólo requiere poner algunas marcas, se puede prestar a contestarlo con ligereza y, aún más, a deformar intencionalmente la respuesta.

TECNICA DE LAS TARJETAS

Descripción

Los sujetos investigados, a quienes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigados que ordenen las tarjetas según sus prioridades.

Material requerido

Juegos de tarjetas.

Tipos de tarjetas

- Referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o a varios puestos.
- Relativas a las tareas del puesto.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva. Se sugiere este último tipo para aprovechar una de las ventajas de la técnica.

Número de sujetos

Desde uno hasta los que se alberguen cómodamente en un salón.

Destinatarios

Titulares de los puestos investigados, desde el supervisor de línea hacia abajo.

Ventajas

Es atractiva y novedosa para los sujetos.
Su aplicación es sencilla y rápida.
Los resultados obtenidos se tabulan fácilmente.
La elaboración de los materiales (tarjetas) no exige conocimientos especiales.

Desventajas

No puede usarse con sujetos con problemas de lectura y escritura.
Se les dificultan a algunos sujetos, en especial cuando deben ordenarlas por prioridad.

Los sujetos pueden proporcionar respuestas falsas.

PERIODO DE ACTUACION

Descripción

El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un periodo determinado, que puede ser de meses, con el propósito de conocer lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación.

Respecto del material requerido, se emplean *formularios de registro*, y el tipo de aplicación es colectivo, aunque puede emplearse también individualmente.

Número de sujetos

Los que soporte el diseño de la investigación; pueden ser desde cuatro o cinco hasta todos los ocupantes de un nivel jerárquico determinado.

Destinatarios

Directivos, mandos medios y supervisores.

Ventajas

Permite observar la actuación del personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso específico.

Desventajas

Introduce condiciones "artificiales", dado que los sujetos saben que están siendo evaluados.

Implica mucho tiempo y requiere la elaboración de instrumentos de acopio de datos.

No proporciona directamente las necesidades de capacitación; se centra más bien en el desempeño.

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.

Material requerido

Inventario de habilidades.

Tipo de aplicación

Individual.

Número de sujetos

Con esta técnica se puede investigar prácticamente a todos los subordinados directos de un jefe o supervisor.

Destinatarios

Jefes de área y supervisores.

Ventajas

Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe determinado.

La elaboración del material es sencilla.

El manejo de la técnica no exige de habilidades especializadas.

Desventajas

El jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.

Los resultados de la técnica se ven afectados por las preferencias y rechazos-conscientes o no-, de los supervisores respecto de su personal.

PRUEBAS DE DESEMPEÑO

Descripción

Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Material requerido

Los instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registro) requeridos para cada caso, así como los materiales y equipo que ameritan la realización, en condiciones operativas reales, de las tareas del puesto.

Tipos de pruebas de desempeño

- Teóricas o de conocimientos.
- Prácticas u operativas.
- De actitudes.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva.

Número de sujetos

Varía, según el tipo de prueba.

Destinatarios

Personal de cualquier nivel de la empresa.

Ventajas

Excluye en buena medida la deformación y el ocultamiento de las necesidades que pueda hacer el sujeto.

Desventajas

Requiere de personal especializado, implica bastante tiempo.

Es difícil confeccionar pruebas que evalúen cabal y objetivamente algunos puestos de trabajo.

El tiempo y materiales que exige su aplicación pueden ser considerables para algunos puestos.

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS

Descripción

Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto.

Material requerido

Agenda de la reunión y, cuando se emplean corrillos, cuestionario y tarjeta de corrillos.

Tipos

· *Reuniones de grupo:* el conjunto de sujetos estudia y discute una cuestión, apegándose a una agenda.

· *Corrillos:* el grupo se divide en corrillos (subgrupos de 5 a 8 personas), cada uno de los cuales analiza por separado una cuestión, para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones generales. Los documentos de trabajo son: cuestionario y tarjeta de corrillos.

Tipo de aplicación

Colectiva.

Número de sujetos

Se recomienda utilizar esta técnica con grupo de cinco participantes hasta de 25.

Destinatarios

De preferencia mando medios y supervisores.

Ventajas

Permite obtener en poco tiempo mucha información.

Proporciona un clima propicio que reduce las reticencias de los participantes.

Compromete al grupo, con las decisiones que se toman.

Desventajas

Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación.

Arroja propuestas poco fundamentadas.

Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada.

COMITES

Descripción

Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar un asunto -las necesidades de capacitación-, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación.

Material requerido

Agendas de las sesiones.

Tipos de comités

Se puede hablar de comisiones mixtas estatuidas legalmente y permanentes, y comités o subcomisiones adicionales a aquéllas, no necesariamente bipartitas y de temporalidad definida.

Tipo de aplicación

Colectiva.

Número de sujetos

Mínimo dos, máximo doce personas.

Destinatarios

Personal directivo, técnico y de supervisión, así como representantes sindicales que tengan conocimientos sobre la problemática de capacitación y poder de decisión.

Ventajas

Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que pueden facilitar el proceso de DNC.

Establece un clima propicio para ventilar libremente las cuestiones planteadas.

Incluye, en el caso de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, el enfoque de los trabajadores y el de la empresa.

Desventajas

Los miembros de los comités generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones.

Muchos de ellos no están comprometidos con los propósitos del comité.

La mayoría de los miembros no posee conocimientos especializados en materia de capacitación, ni de DNC.

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 pregunta (s).

Tipo de aplicación

Colectiva.

Número de sujetos

Mínimo de cuatro sujetos, no más de doce.

Destinatarios

Personas que ocupen puestos de prácticamente cualquier nivel, desde mandos medios hasta trabajadores; se recomienda que todas ellas desempeñen el mismo puesto.

Ventajas

Proporciona información abundante.

Facilita la libre participación de todos los sujetos.

Compromete emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas.

Desventajas

No arroja específicamente necesidades individuales de capacitación.

En muchos casos las informaciones que genera son meras opiniones y deseos, más que datos objetivos.

Requiere de habilidades especializadas para su manejo.

SIMULACION

Descripción

Un sujeto o un grupo de ellos, son sometidos a una situación que, aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma. En el caso de las DNC, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

Material requerido

Varían según el tipo de simulación. Puede ser ejercicio en charola de entrada, papeles de dramatización, juego de negocios.

Tipos de simulación

Las más comunes son: dramatización, estudio de casos, ejercicio en charola de entrada, simulación programada, juego de negocios.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva, según el diseño de los materiales.

Destinatarios

Usualmente se utiliza desde el nivel de supervisión hacia arriba.

Ventajas

Permite apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realistas.

Facilita que los destinatarios adquieran una conciencia más clara y vívida de sus propias necesidades de capacitación.

Desventajas

La elaboración de los materiales requiere del concurso de especialistas.

Algunas de las modalidades implican bastante tiempo y equipo costoso (juego de negocios).

EVALUACIÓN DE MÉRITOS

Descripción

El supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de tiempo determinado (seis meses o un año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación.

Instrumento

Forma de evaluación de méritos.

Tipo de aplicación

Cada supervisor aprecia el desempeño de todos sus subordinados, por lo cual puede realizar la evaluación cuando él decida, claro está, siempre dentro del programa que marque la empresa.

Número de sujetos

Todos aquellos que la empresa haya incluido en su programa de evaluación de méritos.

Ventajas

Proporciona una visión general del desempeño del personal.

Señala sus aspectos fuertes y debilidades, y puede incluir algunos señalamientos sobre las causas de éstas.

Desventajas

No proporciona directamente las tareas del puesto en las que existen necesidades de capacitación.

Se realiza, por lo común, anualmente, con lo cual la información que incluye no siempre está actualizada.

PLANEACIÓN DE CARRERA

Descripción

Uno o varios sujetos, auxiliados por el especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación, de autodesarrollo y de capacitación, con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él.

Tipo de aplicación

Individual

Número de trabajadores investigados

Uno por sesión.

Destinatarios

Se utiliza preferentemente con directivos, mandos medios, supervisores y personal técnico.

Ventajas

Representa un serio compromiso de los sujetos con metas educativas y de capacitación que ellos mismos definieron.

Muchas de esas metas engloban necesidades de capacitación actuales y futuras.

Desventajas

Tiene poco valor para personas sin motivación y que no desean comprometerse en esfuerzos a largo plazo, ni cambiar hábitos muy arraigados.

No siempre señala con claridad las tareas en que se requiere capacitación, ni las causas que lo justifiquen.

Puede incluir aspectos que el sujeto desea aprender, pero de escaso valor para la problemática del puesto.

RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Se ha dicho que la determinación de necesidades de capacitación (DNC) es la primera actividad del proceso de capacitación, y que proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes; por tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma. Obviamente, si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente e implica un proceso de investigación relacionado con algunas variables de la empresa y de los trabajadores, debe elaborarse un informe.

Este informe puede contener las siguientes partes:

A) DATOS DE IDENTIFICACION: empresa, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación del área y de puesto (s) investigado (s) , nombre del analista.

B) PROCEDIMIENTO EMPLEADO: pasos seguidos en el acopio de la información.

C) TECNICAS: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionarios, observación, etc.)

D) ACTITUD DE TRABAJADORES Y SUPERVISORES: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.

E) ANALISIS DE LA INFORMACION RECABADA: interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico, etc.

F) RESULTADOS DE LA DNC: trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.

G) PROBLEMAS QUE REQUIEREN SOLUCIONES DIFERENTES DE LA CAPACITACION: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.

H) OBSERVACIONES.

Los resultados a los que debe llegar la DNC son:

- ¿ Cuáles son las tareas con necesidades de capacitación ?
- ¿ A quiénes afecta ?
- ¿ Qué características poseen las personas con necesidades ?
- ¿ Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida ?

CAPITULO II CASO PRACTICO

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La razón social de la empresa es **Serigrafica Alfa S.A DE C.V.** Su domicilio fiscal es : Calle 6 número 106, colonia Pantitlan. Teléfono 7 - 00 -05 - 07. Se fundo el 15 de Septiembre de 1995, es una sociedad formada por solo dos socios.

El giro de la empresa es doble, ya que su actividad es otorgar un servicio a través de la terminación o acabado de un producto , es decir, de servicio y de producción.

Es una empresa que por el número de trabajadores con que cuenta, se clasifica como microempresa. La empresa inició sus actividades con 8 trabajadores y a la fecha cuenta con 11 de los cuales 9 son operativos y 2 administrativos, cabe mencionar que uno de los dos socios, se cuenta aparte de socio, como operativo. Esta situación le ha permitido conocer por el mismo las necesidades y problemas que se tienen en el área de producción.

El espacio físico con que cuenta la empresa es un área de 252.75m² cuya distribución es la siguiente: el área de producción tiene 157.5m², el área de tiendas 62m² y el área de oficinas 33.25m².

En cuanto a maquinaria se refiere, tiene tres pulpos de 6 colores con 12 estaciones de doble giro. Cabe mencionar que las máquinas están adaptadas a las necesidades de trabajo; es decir, el modelo original de la máquina no contiene todas esas especificaciones, pero, uno de los dueños, con base en las necesidades y experiencia laboral, las ha ido adaptando hasta dejarlas como estan actualmente.

La capacidad de producción instalada es de 700 a 800 prendas gravadas diariamente; de 760 si se tiene que hacer un trabajo con 11 cambios y de 1600 con 6 cambios.

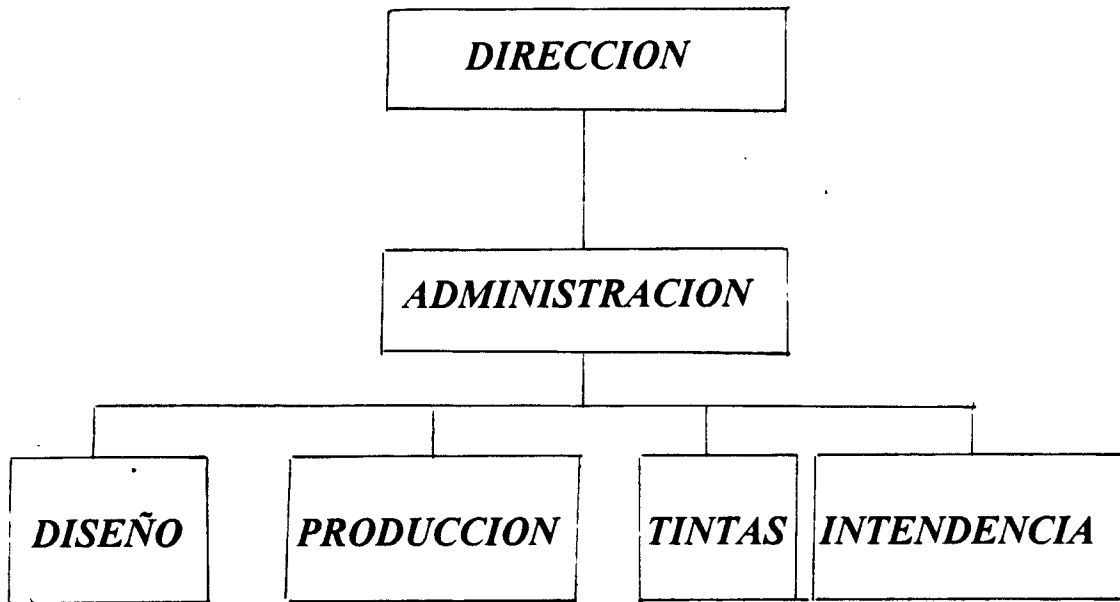
Los cambios se refieren a los números de los distintos colores que lleve un trabajo; es decir, si el dibujo que se va a imprimir, por ejemplo una playera, tiene 6 colores distintos, se dirá que a la prenda se le tienen que hacer 6 cambios.

Los clientes de Serigrafica Alfa son a base de recomendaciones; cuenta con 4 ó 5 clientes dependiendo de la época; de esos clientes, uno solo cubre el 85% del total de trabajo realizado por esta empresa.

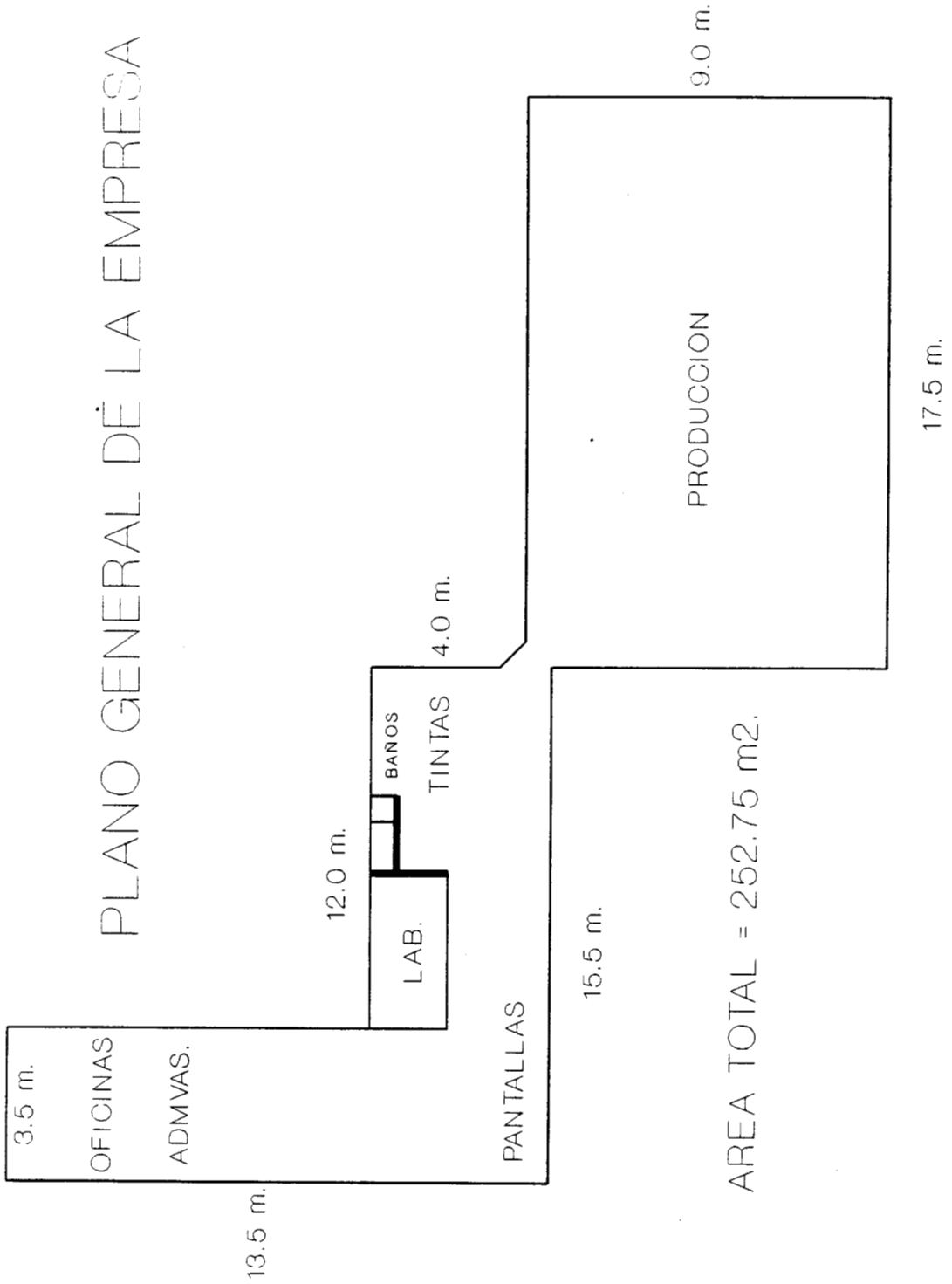
2. ORGANIZACION DE LA EMPRESA

DIRECCION:	Formada por dos socios
ADMON:	Formada por una secretaria y la auxiliar, apoyadas por los socios.
OPERATIVOS:	
DISEÑO:	Formado por uno de los socios. Este departamento en ocasiones no se ocupa ya que en algunos casos el cliente ya cuenta con su propio diseño preparado y listo para que serigrafica alfa solo lo y imprima cuando no es así, aquí se realiza el dibujo del estampado y cuando este no esta al alcance de este departamento, se contratan servicios externos.
PRODUCCION:	Formado por 7 personas. En este departamento se lleva a cabo la reproducción de los dibujos sobre cualquier producto. Haciendo notar que la actividad más común es el estampado de prendas (camisas, gorras, playeras, etc.)
TINTAS:	Formado por una persona Aquí se realiza la preparación de las tintas que se requieren para imprimir, aquí también se elaboran y reparan las pantallas, además de llevar el inventario y control de pinturas que se gastan.

ORGANIGRAMA



3. PLANO GENERAL DE LA EMPRESA



4. EL PRODUCTO Y SUS CARACTERISTICAS

El producto en si es la reproducción de los dibujos sobre cualquier material, éstos pueden ser prendas, envases de vidrio , llaveros, plumas, etc.

La calidad de la materia prima que se utiliza es de primera al igual que el tratamiento que se le da al producto.

5) PROCESO DE FABRICACION DEL PRODUCTO

Su sistema de producción es el sistema fotográfico

1° Se sacan positivos o negativos del dibujo a imprimir. El 90% de los trabajos se hacen por positivos.

2° Se elabora la pantalla o pantallas.

3° Se colocan las pantallas en el pulpo al mismo tiempo que en el departamento de tintas se preparan los colores.

4° Se realiza la impresión sobre el producto que se desea.

5° Se pasa por el horno.

6° Se recoge la prenda a la salida del horno y se revisa que no existan errores de impresión sobre el producto, si es así se lleva al área de almacenamiento; para posteriormente darle salida al producto a su destino.

6. RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES

A) DATOS DE IDENTIFICACION

EMPRESA : SERIGRAFICA ALFA S.A. DE C.V.

FECHA DE INICIACION Y CONCLUSION DE LA DNC : Del 1° al 30 de Abril de 1996.

UBICACION DEL AREA Y PUESTOS INVESTIGADOS : Areas administrativa y operativa. Puestos: secretaria, auxiliar de oficina, ayudante general, impresor e intendente.

B) PROCEDIMIENTO EMPLEADO

PASOS SEGUIDOS EN EL ACOPIO DE LA INFORMACION

1. Visita a la empresa
2. Entrevista con la dirección de la empresa
3. Obtención de las generalidades de la empresa
4. Reconocimiento de las áreas de trabajo
5. Primer diálogo con los trabajadores para dar a conocer el trabajo que se realizaría en dicha empresa; es decir, la DNC.
6. Aplicación de la primera Encuesta
7. Aplicación de Entrevista
8. Aplicación de Cuestionario
9. Aplicación de la segunda Encuesta

C) TECNICAS

FORMAS PARTICULARES DE RECABAR LOS DATOS

Las técnicas que se emplearon para la detección de necesidades en esta empresa, son Encuestas, Entrevista y Cuestionario.

Las Encuestas se eligieron como técnica a ser usada en virtud de que son de aplicación individual y el número de entrevistados es pequeño, los destinatarios son de niveles aceptados para esta técnica, además de que la encuesta permite establecer contacto directo entre el investigador y el encuestado, con lo cual se convencen algunas resistencias, es posible el registro de todas las respuestas y en caso de que el encuestado no entienda las preguntas se pueden replantear.

Se aplicó la Entrevista de tipo abierta puesto que su versatilidad hace que se pueda utilizar en cualquier nivel de la empresa, también se prestó por que es pequeño el número de trabajadores.

Se pensó en esta técnica ya que al principio de la DNC el personal se mostró apático; al aplicar la entrevista, se creó un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación frente a frente entre el entrevistado y entrevistador así, el personal pudo presentar libremente sus dudas e inquietudes, se venció así, algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo en el que ellos juegan el papel más importante.

Esta situación permite replantear las preguntas que no se entiendan y reorientar el enfoque completo de la entrevista si esto es conveniente.

Una técnica más que se aplicó es la del Cuestionario de preguntas abiertas, la intención de su aplicación fue un tanto para corroborar la información que los entrevistados ya habían plasmado en las encuestas y la entrevista; es decir, las preguntas estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos, contienen información que se pidió también en las encuestas y la entrevista, pero que de una manera más amplia, que en las encuestas, ellos contestan.

ENCUESTA

1. Nombre: _____

2. ¿Con qué estudios académicos cuenta usted? _____

3. Describa en forma detallada la actividad primaria o función principal que desempeña dentro de esta empresa y cuántos años lleva realizando estas actividades: _____

4. Describa detalladamente las actividades secundarias que realiza dentro de esta empresa y cuántos años lleva realizando estas actividades: _____

5. ¿Cuántos cursos ha recibido para realizar estas actividades y en que fechas ? _____

6. En caso de no haber recibido ningún curso, ¿ Cómo aprendió esta actividad? _____

7. ¿Cuál es su antigüedad en esta empresa? _____

8. Considera que es importante recibir algún curso para realizar mejor su función actual, si, no; ¿Por qué? _____

9. Dentro de las actividades que realiza, ¿ cuáles son las que considera de riesgo para usted ? Mencíónelas y explique ¿ por qué ? _____

CUESTIONARIO

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.

1. ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad ?

2. ¿ Por qué ? _____

3. ¿ En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el puesto ? _____

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

5. ¿ En qué 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 ? _____

Muchas Gracias

ENCUESTA

Nombre: _____ Edad: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Escolaridad: _____

1. ¿ Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa ? SI NO NO SE

2. ¿ Por qué ? _____

3. ¿ Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante ? SI NO NO SE

4. ¿ Por qué ? _____

5. ¿ Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su jefe ?
SI NO NO SE

6. ¿ Cómo considera globalmente su desempeño ?
EXCELENTE MUY BUENO BUENO SUSCEPTIBLE DE MEJORAR

7. ¿ Por qué ? _____

8. ¿ Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente ?
SI NO NO SE

9. ¿ En qué aspectos, en caso de respuesta afirmativa ? _____

10. ¿ Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro ?

11. ¿ Con cuáles tareas de su puesto están relacionados dichos conocimientos y destrezas ? _____

12. ¿ Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área mejore ?
SI NO NO SE

13. ¿ Cuáles, en caso de respuesta afirmativa ? _____

14. ¿ Está dispuesto a participar próximamente en algún curso ? SI NO NO SE

D) ACTITUD DE TRABAJADORES

FORMA EN QUE REACCIONARON ANTE LA DNC

Ante la primer encuesta, en general todo el personal se mostró apático y receloso de dicha actividad puesto que especulaban sobre el destino que tendría dicha información apesar de la información que ya se les había dado. Hacían comentarios de que sus respuestas podrían perjudicarlos; sin embargo al aplicarse la entrevista fue notoria la confianza que fueron tomando ante la investigación que se hacia, y en las siguientes aplicaciones de cuestionario y entrevista, se mostraron más abiertos y verídicos en las respuestas acentadas en dichas técnicas aplicadas.

E)ANALISIS DE LA INFORMACION RECABADA

NOMBRE	EDAD	ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA
1.-Castañeda Pedroza Gpe. Elba.	27 años	7 meses
2.- López Castro Ma. Magdalena.	19 años	5 meses
3.- Ramírez Neria Ma. Gpe.	32 años	7 meses
4.- Tlaxcalteca D. Eliseo.	30 años	1 mes
5.- Comunidad Hernández Inés.	45 años	7 meses
6.- Damián Fernández Pedro.	22 años	7 meses
7.- Díaz Suárez Wilfrido.	30 años	7 meses
8.- Domínguez Osorio Ricardo.	24 años	7 meses
9.- Gutiérrez Solano Miguel Angel.	29 años	7 meses
10.- Hernández Contreras Irene C.	24 años	7 meses
11.- Reyes Baltazar Alejandra.	22 años	1 mes

PUESTO	ESCOLARIDAD	CURSOS RECIBIDO RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZA
1.- Ayudante Gral.	Secundaria	Ninguno
2.- "	4 Sem. Conalep	Ninguno
3.- "	Primaria	Ninguno
4.- "	2 Sem. Bachillerato	Ninguno
5.- Intendencia	Leer y escribir	*****
6.- Impresor	Secundaria	*****
7.- "	2 Sem. Bachillerato	*****
8.- "	Lic. en Comuni. Grafica	*****
9.- "	Secundaria	*****
10.- Secretaria	Carrera Técnica	*****
11.- Auxiliar de Oficina	Carrera Técnica	*****

COMO APRENDIO LA ACTIVIDAD QUE REALIZA	¿POR QUE ES IMPORTANTE RECIBIR UN CURSO?
1.- Practicando	Para mejorar el trabajo que realizo actualmente
2.- Practicando	Para mejorar el trabajo que realizo actualmente y para aprender cosas nuevas.
3.- Observando	Superación personal y aprender cosas nuevas.
4.- Practicando y observando	Para mejorar el trabajo que realizo actualmente.
5.- Observando	Para mejorar el trabajo que realizo actualmente.
6.- Ayudando	Para Aprender cosas nuevas.
7.- Ayudando	Superación personal.
8.- Estudiando	Para mejorar el trabajo que realizo actualmente y superación personal
9.- Practicando	Para mejorar el trabajo el trabajo que realizo actualmente.
10.- Estudiando	Para mejorar el trabajo que realizo actualmente y para superación personal.
11.-Ayudando	Aprender cosas nuevas.

ACTIVIDADES REALIZADAS QUE PRESENTAN UN RIESGO PARA SU PERSONA

- 1.- Uso de solventes corrosivos
 - 2.- Uso de solventes corrosivos
 - 3.- Ninguno
 - 4.- Soldar
 - 5.- Golpearse con la paleta de los pulpos
 - 6.- Uso de solventes corrosivos
 - 7.- " " " "
 - 8.- " " " "
 - 9.- " " " "
 - 10.- Ninguno
 - 11.- " " " "
-

LA CAPACITACION ES VALIOSA PARA EL PERSONAL Y LA EMPRESA

¿POR QUE ES VALIOSA

DISPOSICION ¿PORQUE?

- | | | | |
|--------------|--|-------|--|
| 1.-No sabe | Considera no tener errores | No se | No lo considera necesario. |
| 2.- Sí | Aprender más y hacer mejor y mas rápido su trabajo. | No | Falta de tiempo |
| 3.- Sí | Aprende uno mas, y la empresa se beneficia. | No | Falta de tiempo. |
| 4.- Sí | Hacer mejor y más rápido Mi trabajo | Sí | Para aprender más Y saber diferentes actividades. |
| 5.- Sí | Aprender más | Sí | Para aprender más actividades. |
| 6.- Sí | Hacer mejor y más rápido mi trabajo. | No se | No se. |
| 7.- Sí | Hacer mejor y más rápido mi trabajo y beneficiar a la empresa. | No | No conoce ninguna escuela que le enseñe esa actividad. |
| 8.- Sí | Beneficio a la empresa | Sí | Mejorar mi trabajo personal. |
| 9.- No sabe | No sabe | No se | No se |
| 10.- No sabe | No sabe | No se | No se |
| 11.- Sí | Beneficio a la empresa | Sí | Para aprender más y saber diferentes actividades. |

SU DESEMPEÑO ACTUAL ES COMO LO DESEA USTED Y SU JEFE.		CONSIDERACION GLOBAL DEL DESEMPEÑO.	ES NECESARIO TOMAR MEDIDAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL AREA.	QUE MEDIDAS SERIAN NECESARIAS.
1.-	Sí	Bueno	Sí	Poner mas atención
2.-	No se	Bueno	No	No se
3.-	No se	Muy Bueno	No	No se
4.-	No se	Bueno	Sí	Empeño y fuerza de voluntad.
5.-	No	No se	Sí	No se
6.-	No se	Bueno	Sí	No se
7.-	Sí	Muy bueno	Sí	No se
8.-	Sí	" "	Sí	Mas personal
9.-	No se	No se	No se	No se
10.-	No se	" "	" "	No se
11.-	No se	Bueno	Sí	Mejores sueldos y mas personal.

	ACTIVIDADES QUE REALIZA SIN DIFICULTAD	ACTIVIDADES QUE REALIZA CON DIFICULTAD.	QUE HACE FALTA EN ESTAS ACTIVIDADES	EN QUE MEJORARIA SU DESEMPEÑO AL RECIBIR LA CAPACITACION.
1.-	Limpiar pantallas y contar prendas	Imprimir	Practicar	Trabajo mejores hechos.
2.-	Limpiar pantallas colocar y sacar playera, imprimir plaza.	Imprimir	Practicar	Dominar las actividades que realiza con dificultad y conocer mas de serigrafía.
3.-	Control de calidad	Registrar	Practicar	Trabajos mejores hechos
4.-	Soldar	Imprimir	Practicar	" " "
5.-	Limpieza Gral.	Imprimir	Practicar	" " "
6.-	Imprimir, registrar y entrega de mercancía.	Igualar tintas	Cursos y practicar	" " "
7.-	Imprimir, registrar, procesos de pantalla y entrega de mercancía.	Igualar tintas	Practicar	" " "
8.-	Imprimir, recepción de materia prima, empacar entrega de mercancía.	Igualar tintas	Practicar	" " "
9.-	Imprimir	Hacer positivos	Cursos	Dominar las actividades.
10.-	Secretariales	Contabilidad	Cursos	Contar con un mejor sistema administrativo.
11.-	Secretariales	Imprimir	Practicar	Dominar las actividades.

	PROBLEMAS QUE TIENE PARA REALIZAR UN TRABAJO SATISFACTORIO	A QUE SE DEBE	SUGERENCIAS
1.-	Lentitud	No se practica	Horario para estudiar.
2.-	Ninguno	Hay adaptación entre compañeros	
3.-	Factor ambiental (calor)	Factor físico	
4.-	Falta de experiencia	No se practica	
5.-	Puntualidad	No se recibe asesoría	Organización personal
6.-	Ninguno	Hay adaptación entre compañeros	Aumento de sueldo
7.-	Ninguno	" " "	Motivación al personal y capacitación.
8.-	Ninguno	" " "	Capacitación
9.-	Falta de materia prima	No se surten a tiempo las materias primas.	Conciencia personal
10.-	Falta de conocimientos	Falta de capacitación	Capacitación
11.-	Falta de experiencia	Exceso de trabajo	

F) RESULTADOS DE LA DNC

La empresa es muy joven, se fundó en Septiembre de 1995 y la mayor parte del personal tiene la misma antigüedad de la empresa, que son 7 meses, una persona ingreso 2 meses después y 2 mas tienen solo un mes de antigüedad. El personal nunca ha recibido un curso de capacitación relacionado con la actividad que en esta empresa realizan. Su escolaridad en promedio es de nivel secundaria pero se hace notar que hay dos personas que tienen terminada ya una carrera técnica y una persona la Licenciatura ; dos personas tienen inconcluso su bachillerato y tres terminada la secundaria; esto muestra que existen ocho personas de once, las cuales tienen la opción y el deseo de estudiar la preparatoria abierta; situación que fue mencionada y tratada durante la entrevista que se realizó, en ella el personal manifestó su deseo por seguir estudiando y que les gustaría estudiar la preparatoria abierta pero dentro del horario de trabajo en virtud de que casi no cuentan con tiempo libre para hacerlo fuera de este horario; esto mismo mencionaron las otras dos personas, uno que tiene solo nivel primaria le interesa continuar con secundaria y la otra que sabe solo leer y escribir, debido a su edad y situación de familia y sostén de su casa, lo que le interesa es tomar cursos mas que teóricos prácticos y de corta duración.

La mayoría del personal y más bien se puede decir que todos a excepción de una persona, tienen una edad que oscila entre los 19 y los 32 años de edad, esta situación impregna un entusiasmo por seguir estudiando y aprender cada día a hacer mejor sus actividades y descubrir nuevas cosas por que saben de las mejores expectativas que tiene una persona preparatoria.

Las actividades que realizan sin dificultad son aquellas que desempeñan según el puesto que cada quien tiene, es decir, un ayudante general realiza sin dificultad las tareas propias de su puesto que son, limpiar pantallas, contar prendas, colocar y sacar prendas, etc.; un impresor sin dificultad imprime, registra, realiza el proceso de pantalla, etc.; y el personal administrativo realiza sin dificultad tareas secretariales.

Por otro lado, las tareas que realizan con cierto grado de dificultad son las actividades que no son propias de su puesto y que son de más alto nivel, por ejemplo un ayudante general con dificultad imprime, registra, etc.; un impresor se enfrenta a una serie de dificultades cuando quiere igualar tintas; y finalmente, las secretarias tienen dificultad para manejar la contabilidad.

Estas son por tanto las actividades con necesidades de capacitación para las cuales se requiere impartición de cursos y practica por parte del personal.

Al recibir capacitación, su desempeño redituará en trabajos mejor hechos, conocer más sobre la actividad que rutinariamente realizan y mejorar los sistemas de trabajo existentes.

Una actividad más en la que se manifiesta la necesidad de un curso es la actividad que representa un riesgo para el personal. Este está relacionado con el uso de solventes corrosivos. Más de la mitad del personal maneja este material que es de uso delicado y que también interesaría que supieran manejarlos el resto del personal, pues finalmente todos se encuentran en la misma área de trabajo y es conveniente que todos sepan que hacer en caso del uso inadecuado de este tipo de material.

Aún cuando el personal ha aprendido a realizar sus actividades a través de la práctica y la observación, se manifiesta la importancia de un curso que en algunos casos debido al giro de las tareas desempeñadas, es de tipo práctico más que teórico; porque se considera que mejoraría los trabajos que actualmente realizan, aprenderían más y tomarían conciencia e importancia de lo que sienten que realizan monótonamente, tendrían una superación personal beneficiando todo esto, tanto a ellos mismos como seres humanos individuales como a la empresa en su totalidad; en este sentido encontramos también el valor que tiene la capacitación.

G) PROBLEMAS QUE REQUIEREN SOLUCIONES DIFERENTES DE LA CAPACITACION.

En ocasiones el personal existente no se da a vasto para la gran cantidad de trabajo que existe, motivo por el cual se requiere de más personal o de lo contrario de un periodo de entrega del trabajo más largo que el que se estima normalmente.

La impuntualidad se encontró como un elemento que afecta la realización satisfactoria de un trabajo, ya que la mayor parte del proceso requiere de la coordinación de todos los que intervienen en él y el retraso de un elemento retrasa a todos o hace deficiente el trabajo en su conjunto.

La falta de materia prima o su entrega retrasada interrumpe la eficiente realización de un trabajo.

Por último, los factores físicos, ambientales como el calor que emana del horno de secado, es un elemento más que impide realizar un trabajo satisfactorio.

CONCLUSIONES

La capacitación es esencial a los rápidos cambios en la tecnología y en los sistemas de organización.

Para que las organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos, deben contar con el personal debidamente interesado y motivado en su trabajo, y al mismo tiempo preparado y actualizado técnica y humanamente para que con éxito, desempeñe sus funciones actuales y se desarrolle en el futuro.

Es así como surge la necesidad de que las organizaciones aprovechen de manera óptima la capacitación; es decir, que no sea saltada ninguna etapa de la capacitación y que cada una de ellas se lleve a cabo lo mejor posible.

Las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano como ente individual y en conjunto de la sociedad, exigen educación, entendida ésta, desde el enfoque de las organizaciones, como capacitación y adiestramiento para el individuo. Esta ocupa un primer plano dentro de los objetivos de las organizaciones y a nivel nacional, en virtud de que muchos problemas morales, sociales, políticos y económicos tienen sus raíces en la educación y es esta la clave de la solución. Todo esto nos indica la necesidad de un plan sistemático y organizado de cada organización respecto a la capacitación y que además sea permanente y en el que exista un verdadero compromiso por parte de las organizaciones y de su personal.

Con respecto a la investigación práctica se puede concluir, que existen necesidades de capacitación y adiestramiento y que el personal está interesado en dicha actividad. Existe personal que desea continuar con sus estudios académicos de secundaria, preparatoria y licenciatura; además de los cursos encaminados concretamente a la actividad que desempeñan actualmente o a aquella a la que aspiran realizar en un futuro.

En la misma investigación, se manifestaron situaciones aparentemente no relacionadas a la capacitación pero que impiden una eficiente realización de las actividades; por ejemplo la impuntualidad que tal vez pudiera disminuir con un curso de motivación al personal.

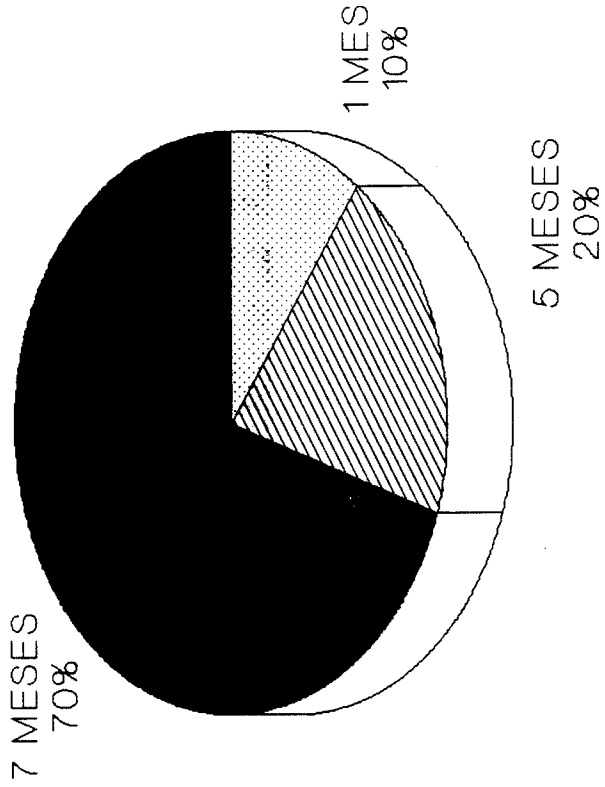
Por todo esto se concluye que la detección de necesidades de Capacitación como etapa inicial del proceso de capacitación debe corresponder estrechamente a las necesidades y expectativas de la empresa y de los trabajadores, ya que en la medida en que se descuide esta etapa gran parte de la función esencial de la capacitación se perderá.

BIBLIOGRAFIA

- Calderón Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, Limusa, México, 1993, 129 pp.
- Craig, Rbert L. y Bittel, Lester R. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, Asociación americana para entrenamiento y desarrollo (ASTD), Diana, México, 1981, 687 pp.
- Lucas Ortueta, Ramón de. Técnicas de dirección de personal, Limusa, México, 1988, 471 pp.
- Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para detectar necesidades de capacitación, Trillas, México, 1991, 139 pp.
- Pigors, Paul y Myers, Charles A. Administración de personal. Un punto de vista y un método, Continental, México, 1977, 925 pp.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Administración de la capacitación, Mc Graw-Hill, México, 1991, 139 pp.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Limusa, México, 1985, 152 pp.



ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

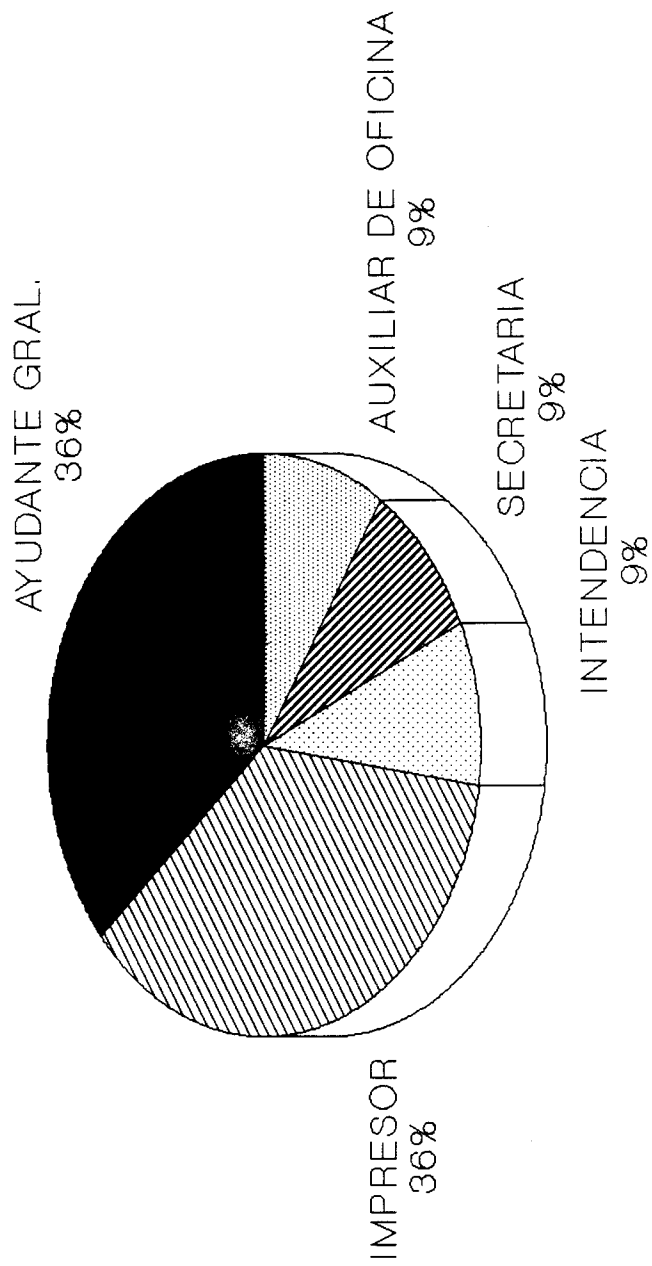


225478

PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

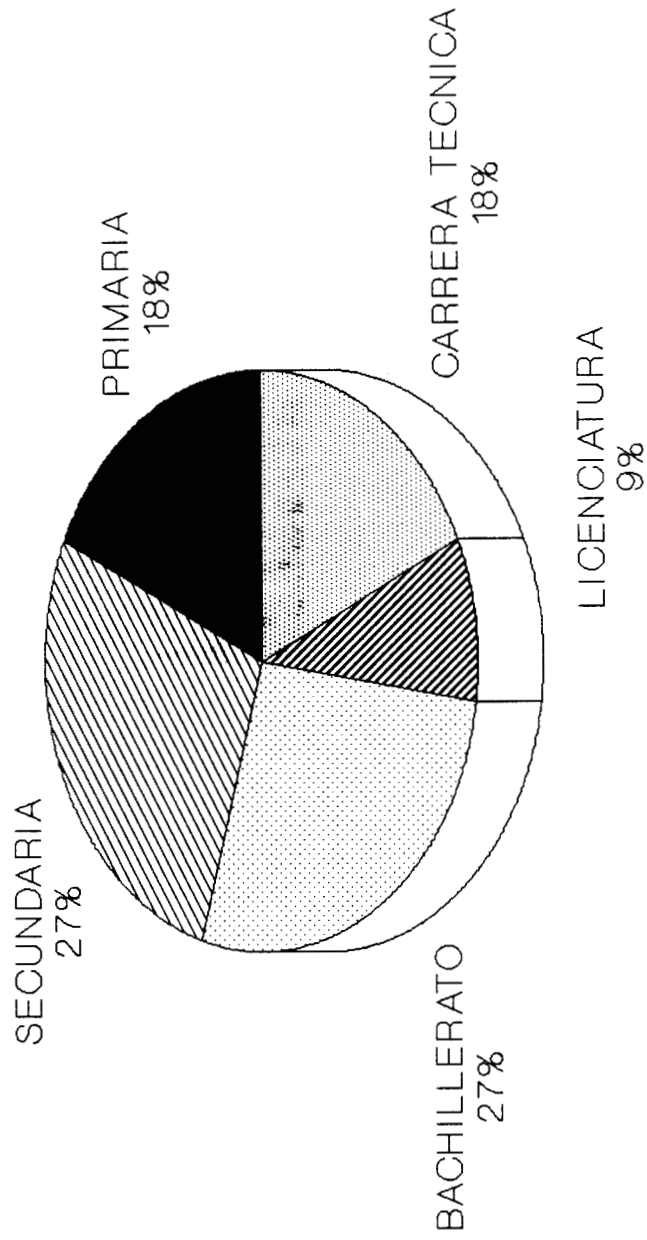
ACTIVIDAD REALIZADA EN LA EMPRESA



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

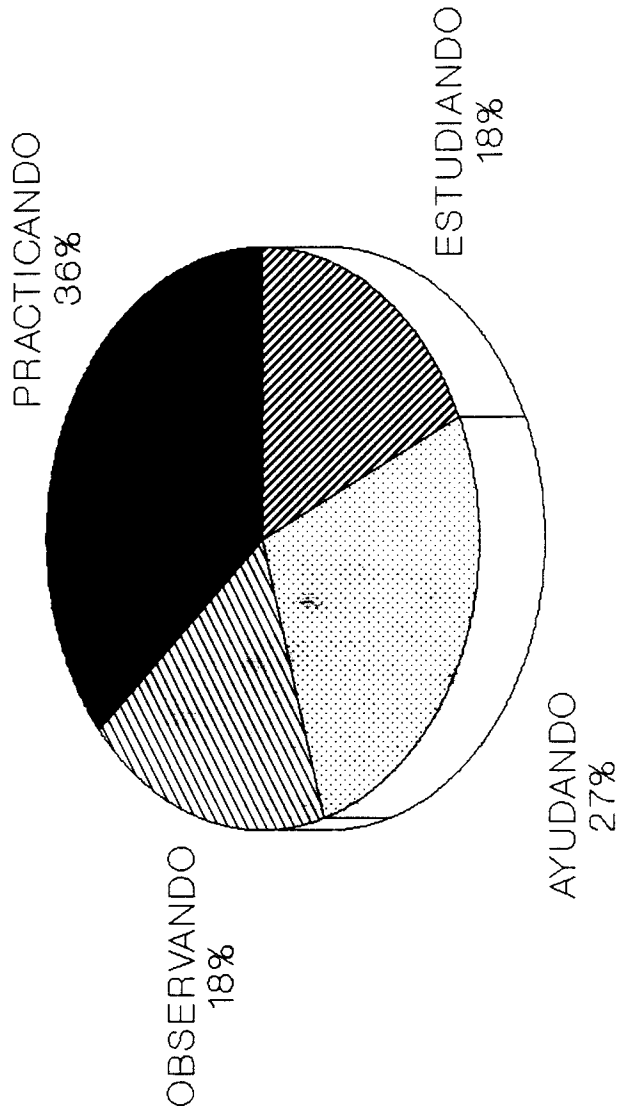
ESCOLARIDAD



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

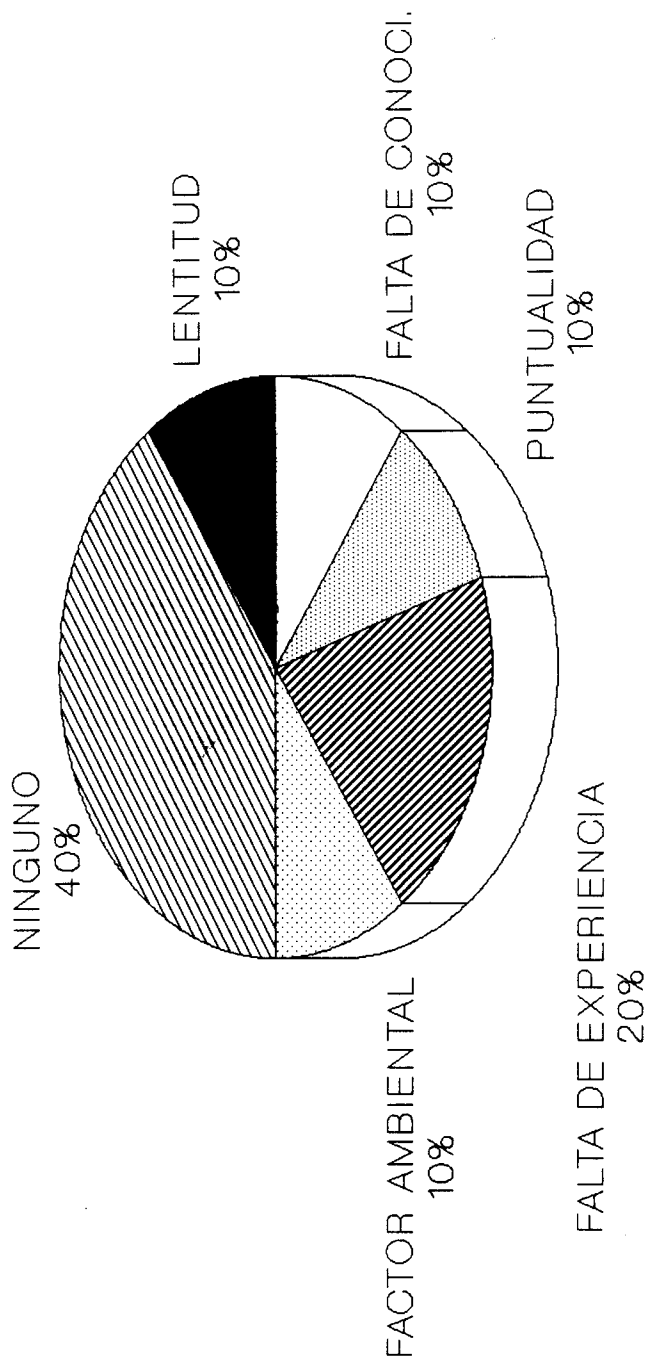
COMO APRENDIO LA ACTIVIDAD QUE REALIZA



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

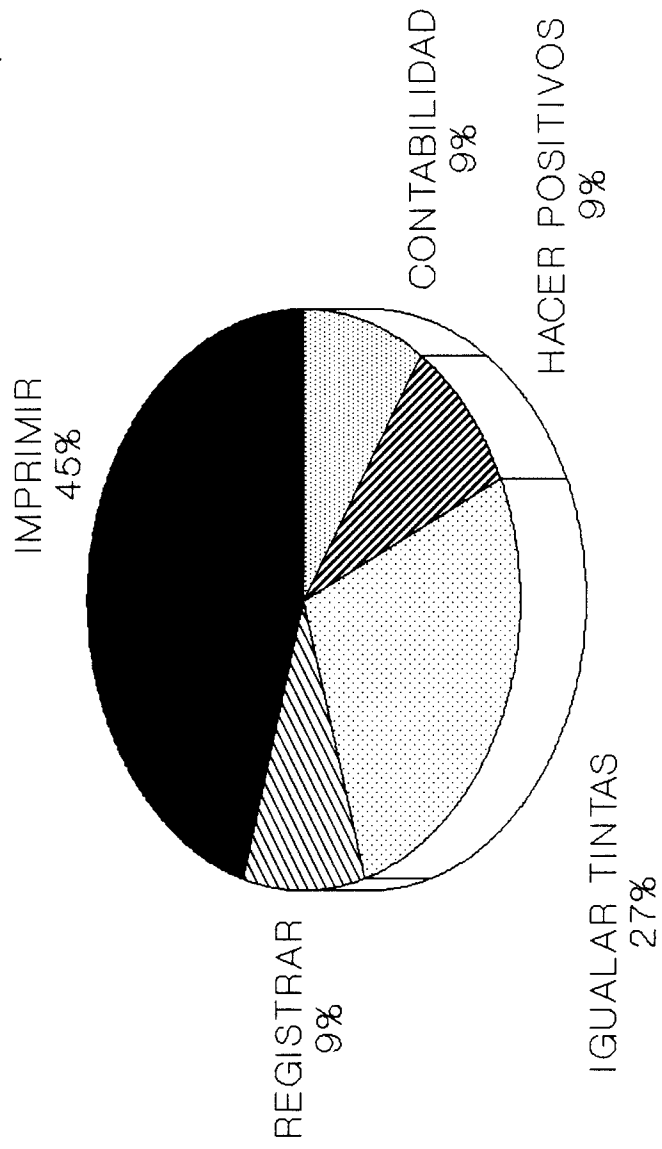
DIFICULTAD PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

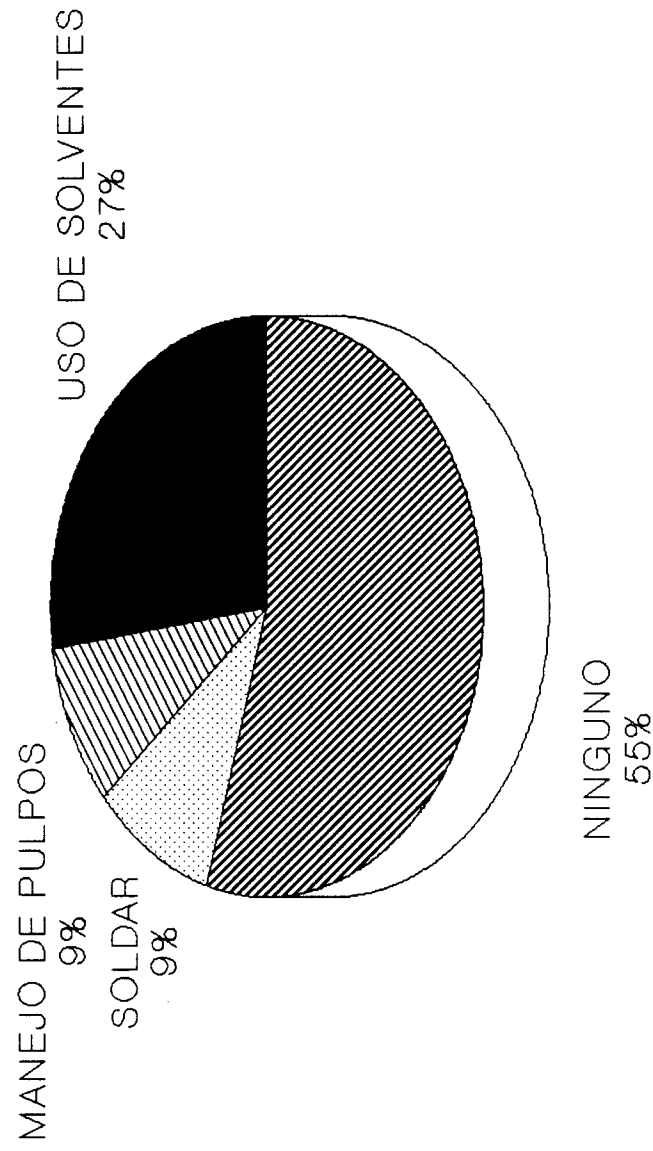
ACTIVIDADES QUE REALIZA CON DIFICULTAD



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

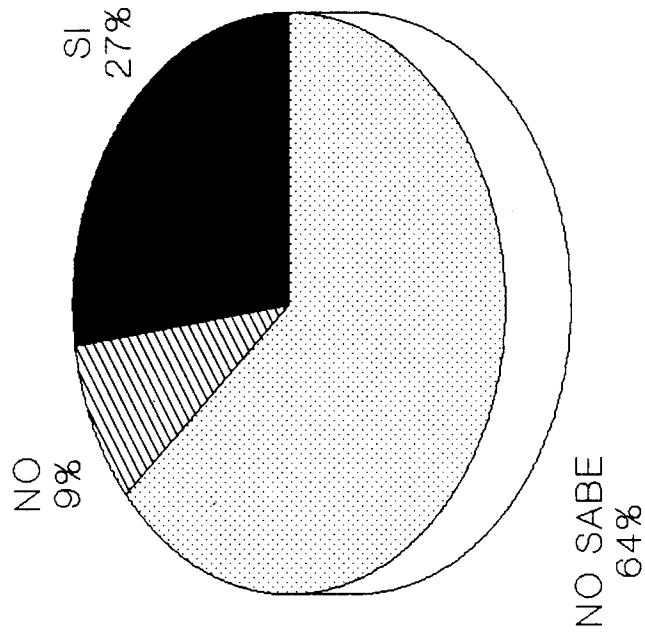
ACTIVIDADES REALIZADAS QUE PRESENTAN UN RIESGO



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

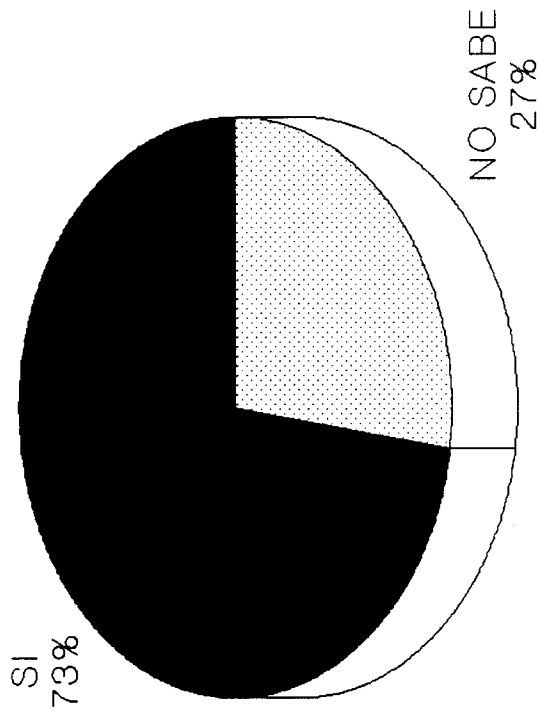
SU DESEMPEÑO ACTUAL ES COMO LO DESEA USTED Y SU JEFE



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

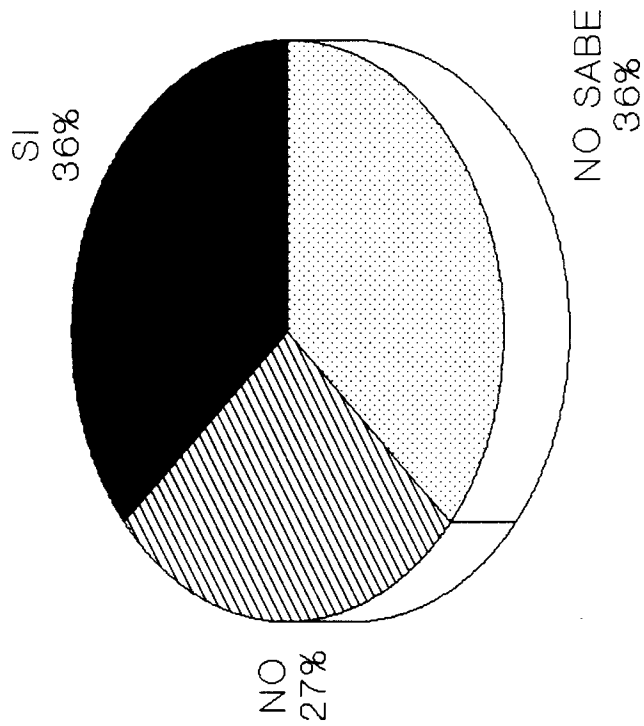
LA CAPACITACION ES VALIOSA PARA EL PERSONAL Y LA EMPRESA



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V

DISPOSICION PARA APRENDER LA CAPACITACION



PORCENTAJE DE EMPLEADOS

SERIGRAFICA ALFA S.A DE C.V