



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CAPACITACION EN UNA EMPRESA
PRIVADA COMERCIAL**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
MEZA DELGADO MARIA DOLORES
VELOZ ORTIZ GLORIA ISABEL**

Asesor:

LIC. JOSE ANTONIO RAMOS MENDIOLA

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D Í C E

| | Pag. |
|---|------|
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPITULO I | |
| LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS | |
| 1.1 Antecedentes de la Administración..... | 4 |
| 1.1.1 Diversos Autores..... | 4 |
| 1.1.2 Escuela Humano Relacionista..... | 8 |
| 1.1.3 Escuela Estructuralista..... | 9 |
| 1.1.4 Escuela Neo-Humano Relacionista..... | 10 |
| 1.2 La Administración, Sus Funciones y Objetivos..... | 12 |
| 1.3 Las Relaciones Humanas en la Empresa..... | 19 |
| 1.4 La Administración de los Recursos Humanos..... | 24 |
| 1.4.1 Antecedentes Sociales en México..... | 26 |
| 1.5 División de los Recursos Humanos..... | 30 |
| CAPITULO II | |
| CAPACITACION | |
| 2.1 Etapas de la Capacitación..... | 36 |
| 2.2 Medios para la Capacitación..... | 41 |
| 2.3 Programas de Capacitación..... | 44 |
| 2.4 Metodos de Entrenamiento..... | 48 |
| 2.5 Aspectos Legales de la Capacitación..... | 52 |
| CAPITULO III | |
| EL CAPACITADOR PROFESIONISTA | |
| 3.1 Actividades del Instructor..... | 58 |

| | Pag. |
|-----|------------------------------|
| 3.2 | La Personalidad.....60 |
| 3.3 | El Aprendizaje.....64 |
| 3.4 | Los Grupos de Trabajo.....69 |
| 3.5 | La Motivación.....72 |
| 3.6 | El Liderazgo.....74 |
| 3.7 | La Comunicación.....77 |

CAPITULO IV

PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE CAPACITACION EN UNA EMPRESA PRIVADA COMERCIAL

| | |
|-------|--|
| 4.1 | Marco de Referencia.....82 |
| 4.2 | Aspectos a Investigar.....83 |
| 4.3 | Definición de Objetivos.....83 |
| 4.4 | Metodología.....84 |
| 4.4.1 | Formulación de Hipótesis.....84 |
| 4.4.2 | Determinación de la Muestra.....84 |
| 4.4.3 | Diseño del Cuestionario.....85 |
| 4.4.4 | Tabulación e Interpretación de Resultados.....89 |

CAPITULO V

IMPLEMENTACION PROPUESTA

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 5.1 | Planeación.....117 |
| 5.2 | Organización.....118 |
| 5.3 | Integración.....120 |
| 5.4 | Dirección.....120 |
| 5.5 | Preparación de un Capacitador.....121 |
| | CONCLUSIONES.....124 |
| | SUGERENCIAS.....125 |
| | BIBLIOGRAFIA.....126 |

I N T R O D U C C I O N

En esta investigación se examinan los sistemas de capacitación que son impartidos en una empresa privada comercial, estos cursos se les proporcionan a los empleados que laboran dentro de la Institución, el motivo del análisis de estos sistemas es con el fin de poder mejorar los procedimientos actuales, es decir encontrar un sistema que pueda ser aplicado a todas las áreas para las cuales se esta trabajando, para su análisis es conveniente que se conozcan los sistemas, procedimientos y programas de la capacitación, así como la parte principal de donde se deriva, a su vez es necesario que se conozcan las funciones que comprende una empresa privada comercial, también es conveniente que se entienda que personal es el adecuado para impartir los cursos y saber si los cursos actuales estan dando los resultados esperados.

Por consiguiente el trabajo comprende en su primera parte lo referente a la administración y las relaciones que tiene con los Recursos Humanos, ya que en algunos lugares se utiliza el nombre de Departamento Administrativo y se desempeñan las funciones de los Recursos Humanos, también abarca lo correspondiente a la división de empresa (ya que existe la empresa pública y la privada), al analizar la importancia que tienen los Recursos Humanos y su división, se analizará también la capacitación que es una de las actividades de los Recursos Humanos.

En la segunda parte se abarcan las funciones de la capacitación, así como los procedimientos empleados en esta, esto es con el fin de ver que tan amplia es la capacitación y hasta donde puede abarcar.

En el siguiente capítulo se analiza quien o quienes son las personas que estan aptas para poder impartir la capacita

ción, es decir que características debe reunir una persona y los conocimientos que esta debe tener.

En el cuarto punto nos referimos al proceso de investigación, señalando los diferentes aspectos que se investigaron, obteniendo con esto los objetivos, una vez terminado lo anterior pasamos a la metodología que seguimos para poder aplicar los diferentes cuestionarios, los cuales nos ayudaron a saber si en realidad el departamento de capacitación de dichas empresas realizan con efectividad los diferentes cursos.

El quinto punto se refiere a la implementación propuesta de acuerdo a la investigación de campo realizada en el punto 4

Y por último se dan algunas sugerencias generales para el Departamento de Capacitación de la empresa.

C A P I T U L O I

" LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS "

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Partiendo de la definición etimológica de administración tenemos que "se forma del prefijo 'ad' hacia y de ministratio esta última palabra viene a su vez de 'minister', vocablo compuesto de 'minus', comparativo de inferioridad y del sufijo 'ter', que sirve como termino de comparación" ¹. Esto nos da a entender por lo tanto que la administración "se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta" ². Por lo tanto si nos remontamos a la antigüedad, podemos observar que la administración siempre ha existido, como se puede apreciar en Roma cuando existía la monarquía donde "el Monarca era el gobernante vitalicio a cargo de lo administrativo, lo religioso y militar. Delegaba su autoridad en los ediles, pretores, cuestores y tribunas militares" ³.

Así también en México "los aztecas funcionaban por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis, estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos. Cada calpulli tenía sus propios dioses, su jefe militar" ⁴. Lo mencionado anteriormente son algunos ejemplos que nos ayudan a analizar la administración antes de la revolución industrial, ya que es desde este punto donde se empieza a investigar a fondo lo que es la administración.

1.1.1. DIVERSOS AUTORES

Los primeros investigadores fueron:

- 1.- Reyes Ponce, Administración de Empresas, 15 pp
- 2.- Op. Cit. 16 pp.
- 3.- Ballesteros Inda Nicolas y Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, 60 pp.
- 4.- Op. Cit. 363 pp.

Federico Taylor (1856-1915) cuyas aportaciones principales son: Sus principios administrativos:

I.- Tiempos y movimientos del trabajo para los cuales utilizó un reloj que le sirvió de crónometro, con el cual tomaba el tiempo en que un trabajador se tardaba en realizar alguna actividad, para eliminar los movimientos inútiles que creaban la fatiga y el desperdicio del tiempo.

II.- Selección de obreros: "Se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor, e inducirlo y capacitarlo, precisamente con el trabajo a desarrollar, a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos" ⁵.

III.- Colaboración en la administración: el pensamiento de Taylor, lo llevó a la conclusión de que si existía colaboración entre los obreros y la administración, sería más conveniente para el sistema científico de administración del trabajo fuese aplicable.

IV.- Responsabilidad compartida "Hay que procurar una distribución equilibrada, entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación a la dirección" ⁶. Con este principio se entiende que la parte directiva depende el buen funcionamiento de la administración no sin compartir las responsabilidades que cada quién adquiere al efectuar un trabajo.

Para Taylor los mecanismos administrativos eran los siguientes:

1.- Estudio de tiempos: El cual se basó en los estudios que realizaron los esposos Gilbreth, dichos estudios consistieron en

...

5.- Paniagua Aduna, Andrés y Adalberto Ríos Szalay, Orígenes y perspectivas de la Administración, 80 pp.

6.- Ballesteros Inda, Nicolás y Sergio, Fundamentos de Administración 114 pp.

analizar los tiempos improductivos y así poder ser aprovechados en forma mas conveniente.

- 2.- Supervisión funcional donde establece la autoridad lineo funcional.
- 3.- Establecimiento de un departamento de planificación.
- 4.- Principio de excepción.
- 5.- Uso de reglas de cálculo.
- 6.- Tarjetas de instrucción.
- 7.- Bonificación por tarea exitosa.
- 8.- Estandarización de herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- 9.- Sistemas memotécnicos para clasificar productos.
- 10.- Sistema de ruta de producción.
- 11.- Sistema de costos.

Henry Fayol (1841-1925) quién analiza a la administración de la siguiente manera:

- 1.- Habla de la universalidad de la administración, es decir que para él era aplicable a todas las actividades humanas empezando desde el hogar, en los negocios, en el mismo gobierno y muchas otras actividades.
- 2.- Conceptualizo el primer proceso administrativo que lo dividió en:

PREVISION: Que también le da el nombre de planeación, en -

este se analizan los objetivos para fijarlos y establecerlos en la toma de decisiones y en los planes de acción.

ORGANIZACION: "Consiste en formular una estructura (normas mas o menos salidas de una sola cosa), dual (material y humano) que conforme a la organización"⁷

DIRECCION: Es la que hace funcionar los planes y la organización, es decir, que en ella pone en marcha los cursos de acción que se analizaron en las etapas anteriores.

COORDINACION: Consiste en que todas las actividades que se realizan se relacionen unas con otras para la consecución de un mismo objetivo

CONTROL: En esta etapa del proceso administrativo que es la última, consiste en supervisar que los resultados obtenidos se verifiquen en los planes ya establecidos desde la previsión.

Entre sus ultimas aportaciones de Fayol tenemos sus 14 principios:

- 1.- División de trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés individual al general.
- 7.- Justa remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Jerarquización o cadena de mando.
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad del personal.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Espíritu de grupo.

7.- Op. Cit., 122 pp.

1.1.2. ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

Le corresponde de acuerdo a la evolución de la administración a la siguiente corriente después del cientifismo que es el humano relacionismo.

En esta corriente analizaremos los enfoques de Elton Mayo.

"El humano relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio, y de influencia ideológica de los miembros de la organización utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas"⁸.

Elton Mayo realiza sus experimentos en la Western Electric los cuales tuvieron un lapso de tres años, en dichos experimentos se investigó la importancia de la participación y comunicación que debía haber entre subordinados.

Durante el primer experimento que lo realizó seleccionando un grupo de seis empleados, a los cuales les hizo participar del motivo del experimento, trajo un aumento en la productividad. El experimento de Mayo no terminó ahí sino que el segundo experimento lo hizo a base de entrevistas, para lo cual utilizó la técnica de pregunta y respuesta, primero les enseñó a los entrevistadores a saber escuchar a los obreros que iban a ser entrevistados, esto contribuyó a la empresa por medio de las respuestas de los trabajadores quienes vieron los puntos en los que estaban fallando.

En el tercer experimento Mayo observó los grupos formales e informales, los diferenció de la siguiente manera;

"La categoría de 'grupo formal' incluye el personal y sus relaciones formales en cualquier organización de 'grupo informal' a las relaciones espontáneas con base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos de carácter comunes.

Estos son pequeños grupos, establecen sus costumbres, reglas, - obligaciones y hasta sus rituales" ⁹.

Analizaremos a continuación la corriente de los estructuralistas "Se diferencia básicamente de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresas con el sistema social que la rodea" ¹⁰.

Entre los principales estructuralistas tenemos a Renate - Mayntz quién analiza a las organizaciones de la siguiente manera:

1.1.3 ESCUELA ESTRUCTURALISTA

- 1.- Las empresas, dice que "nacen con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que hicieron está posible" ¹¹.
- 2.- La Iglesia: que es una organización formada desde la época de 1500, la cual ya estaba organizada.
- 3.- La escuela, el hospital, la prisión; que con la evolución de estas se han ido burocratizando.
- 4.- El ejército: su forma de organización ha ido evolucionando constantemente.
- 5.- Las asociaciones: donde el poder lo ejerce la clase que dominaba, por ejemplo los partidos políticos.

Para RENATE MAYNTZ existen tres clases de estructuras:

...

- 8.- Paniagua Aduna, Andrés y Adalberto Ríos Szalay, 103 pp.
- 9.- Ballesteros Inda Nicolas y Sergio Hernández, Fundamentos de Administración, 163 pp.
- 10.- Paniagua Aduna, Andrés y Adalberto Ríos Szalay, 113 pp.
- 11.- Op. Cit. 117 pp.

A) Organizaciones estructuradas jerárquicamente: En esta clase de estructura las decisiones las toma la cabeza, es decir el dirigente o sea que van de arriba hacia abajo.

B) Organizaciones estructuradas democráticamente; en donde las decisiones son elegidas por la mayoría, es decir van de rangos inferiores a rangos superiores.

C) Organizaciones estructuradas por autoridad técnica, es decir cuando se utilizan los conocimientos técnicos existe el libre albedrío para seleccionar los cursos de acción que mejor se preste para efectuar determinada labor, por ejemplo un médico no siempre opera de la misma manera, ni igual que otro colega.

En cuanto a la comunicación nos dice, así como se dan grupos formales e informales, también existe la comunicación formal e informal, es comunicación formal cuando se da por escrito e informal cuando se da en forma de diálogo.

1.1.4

ESCUELA NEOHUMANO - RELACIONISTA

Pasando a la corriente neohumano relacionista tenemos entre los principales autores a Douglas Mc Gregor quien con base a las relaciones humanas realiza la teoría "X" y "Y"

La primer teoría se basa en Max Weber quien menciona al comportamiento humano.

La segunda teoría se basa en la motivación que da sobre la tesis de Abraham Maslow.

Teoría "X" en la cual nos dice que a la gente no le gusta trabajar, ya que trabaja solo para ganar dinero pues es irresponsable y carece de iniciativa.

De acuerdo a lo descrito, Mc Gregor propone:

Asignarseles tareas simples y repetibles, con una vigilancia estricta y adoptar sistemas y procedimientos rutinarios, lo cual traería como consecuencia una mayor productividad con base a un control adecuado.

La teoría "Y" como ya mencionamos se basa en la teoría de - Abraham Maslow, quién dice que el hombre va satisfaciendo sus ne_ cesidades por categorías, es decir primero las primarias y una - vez que cumple con estas satisface las secundarias y así hasta lle gar a la autorealización.

Por lo tanto nos dice:

La gente es responsable y tiene iniciativa, entonces quiere ayudar a obtener objetivos valiosos, es capaz de ejercer el auto_ control y autodirección, ya que posee mayor capacidad de la que actualmente utiliza.

Para conducir a la gente se necesita hacerla participar, - crear un ambiente de trabajo en el cual incremente su desarrollo, lo que ayudará a que los subordinados contribuyan con todas sus capacidades y la producción se incrementará.

En el siguiente punto analizaremos a la administración de - acuerdo a las aportaciones de Reyes Ponce, Laris Casillas y de Fernández Arena.

1.2

LA ADMINISTRACION, SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS

Una vez analizada la evolución que ha tenido la administración tomemos varios conceptos entre los cuales se encuentran los siguientes: Reyes Ponce la define como, "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social añadiendo que la administración es la técnica de la coordinación" ¹.

José Antonio Fernández Arena la define como "Ciencia Social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo" ².

Ya habiendo definido la administración, cabe señalar su diferencia con la administración pública, esta última se refiere a la eficiencia en un organismo social de carácter público y la administración se refiere tanto a empresas con carácter privado como públicas.

La administración y las disciplinas con las cuales puede tener relación son las siguientes:

DERECHO: "Solo puede administrarse un organismo social cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás sea que estas les hayan sido impuestas por la ley o que deriven inmediatamente de un convenio" ³.

La relación que existe entre el derecho y la administración es que "el derecho proporciona a la administración la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado" ⁴.

...

- 1.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 26 pp.
- 2.- Fernández Arena, José Antonio, Auditoría Administrativa 119 pp.
- 3.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas 42 pp.
- 4.- Op. Cit. 51 pp.

ECONOMIA: Es la ciencia de la elección porque estudia la producción y reproducción de la sociedad, analizando los medios de producción, la fuerza de trabajo y el capital. La relación que se da es: la administración parte de la previsión de estos instrumentos hasta el control de los mismos.

MORAL: Como su significado lo dice es la ciencia que enseña las reglas que debe de seguirse para hacer el bien y evitar el mal como se ve, las normas morales se reflejan en la conducta de los individuos y las normas de la administración se refieren al logro de la máxima eficiencia es decir que la conducta es el medio por el cual se va a reflejar si se están comportando bien o mal los individuos para lograr el fin principal de la administración.

SOCIOLOGIA: Es la ciencia que estudia el desarrollo de las sociedades, es decir explica la integración de los grupos humanos y las características que se derivan de estos, la relación que existe para la administración es de que mediante la sociología se podrá analizar el comportamiento de los individuos y ayudara a conocer mejor la organización.

PSICOLOGIA: Analiza la conducta individual del hombre, es decir, ahí radica la diferencia con la sociología, que ve al individuo en conjunto, la importancia que tiene para la administración es que le sirve como instrumento de consulta para analizar el carácter de los individuos y su comportamiento con el medio ambiente en general.

Al analizar la relación con otras disciplinas y la definición de la administración tenemos que el OBJETIVO principal asignado al encargado de la administración es el de crear y mantener un ambiente adecuado a la consecución de las metas señaladas por el organismo en el que laboren.

Además este objetivo se hará en un tiempo y costo razonable

tratando de que dicho objetivo se realice por medio de la colaboración de la labor colectiva.

La administración como ya dijimos anteriormente por su sentido de universalidad puede abarcar los siguientes papeles:

1.- Maximizador de la eficiencia y de las utilidades, es decir obtiene el máximo rendimiento de la compañía por medio de los recursos de esta, (recursos humanos, materiales, técnicos)

2.- Ejecutor tecnócrata burocrático. Donde se desarrollará de acuerdo a los papeles que se le asignen en la estructura que esta completamente arraigada y por lo tanto no podrá ser creativo.

3.- El administrador y su neutral equilibradora. En este papel se le asignan al administrador los puntos que debe de considerár para que no se incline hacia ningún interés en particular.

4.- Promotor de empresa: En el campo y zonas urbanas se puede desempeñar con base a una investigación

5.- Promotor de comercio exterior: En cuanto a leyes internacionales ya que trata con países directamente debere de estar bien informado.

6.- Agente de cambio profesional: Puede modificar técnicas y socialmente las estructuras mentales de las organizaciones, es decir que debe de tratar de convencer por medio de las ventajas que pudiera ofrecer.

7.- Lider profesional motivador y coordinador del trabajo de grupos tanto en el campo como en la ciudad.

8.- Diseñador de estructuras administrativas: de acuerdo a la práctica y no solo a la teoría.

Todas estas actividades y más las podrá realizar un administrador tomando en cuenta el proceso administrativo que distintos autores nos mencionan como:

José Antonio Fernández Arena quién lo divide en tres pasos:

Planeación
Implementación
Control

Para su forma de ver la planeación es la definición del problema, por lo tanto, lo primero que se tiende a realizar es una investigación en la cual se detallaran distintos cursos de acción a seguir, para poder escoger el más conveniente.

Clasifica a los planes en originales "donde se han desarrollado nuevas técnicas que permiten mejor programación, y planes rutinarios, el cual comprende el presupuesto " 5.

Utiliza el camino crítico para estudiar el tiempo en el que se ha de tardar un plan para su realización, así como el costo y señala las holguras y tiempos libres.

La planeación dice, responde a estas seis preguntas:

- " ¿ Qué vamos a hacer ?
- ¿ Como lo vamos hacer ?
- ¿ Dónde lo vamos hacer ?
- ¿ Cuando lo vamos hacer ?
- ¿ Con que lo vamos hacer ?
- ¿ Quién lo va a hacer ? " 6

Además menciona a la innovación como "el acto que genera algo que no existía" 7.

...

- 5.- Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo 165 pp.
- 6.- Op. Cit. 167 pp.
- 7.- Op. Cit. 182 pp.

La implantación que es el siguiente paso del proceso nos dice que "es decidir: el planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratara de resolverla incognita establecida" ⁸.

Para explicar esta etapa nos da una definición de lo que corresponde a responsabilidad y autoridad, porque para que exista o se pueda dar la implementación es necesario que se conozca: "autoridad formal es la que se deriva del puesto o posición que se define en la coordinación y autoridad personal es la inherente al individuo y emanada de su carácter o formación educativa" ⁹.

Es decir que se debe poner énfasis en las decisiones que se tomen, además hay que saber motivar a la gente por medio de incentivos que les ayude a la satisfacción de sus necesidades.

Por lo que se refiere a control: "Cada uno de los integrantes de la entidad controlara su esfuerzo propio analizando su actuación. En las ocasiones en que sea posible y recomendable se solicitará esta opinión por escrito, pero siempre deberá el interesado explicar las causas de desviación del programa" ¹⁰

Como podemos ver en esta etapa se analizará el trabajo que se esta realizando con lo que se propuso al principio, es decir se observaran los objetivos que se persiguen para saber en que se esta fallando.

Por lo que respecta a Reyes Ponce:

PREVISION: Que abarca los objetivos de la empresa, sus investigaciones y los cursos alternativos que hemos encontrado para seguir el curso de acción que mejor se presente.

PLANEACION: El cual comprende las políticas, procedimientos

...

- 8.- Fernández Arena, Fernando, Auditoria Administrativa, 128 pp
- 9.- Op. Cit., 129 pp.
- 10.- Op. Cit., 142 pp.

y programas que nos llevarán al logro de los objetivos señalados dentro de la previsión.

ORGANIZACION: Donde se analizan jerarquías, funciones y obligaciones, es decir, de acuerdo al nivel ocupado serán las responsabilidades que se tengan, así según las funciones realizadas serán las obligaciones que se adquieran.

INTEGRACION: Que abarca la selección, introducción y desarrollo de personas y cosas.

DIRECCION: La cual comprende: mando o autoridad, comunicación y supervisión.

CONTROL: El cual analiza el establecimiento de normas de operación de los controles e integración de resultados.

La previsión la define como "El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma" ¹¹.

La planeación consiste en "fijar el curso de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarla y las determinaciones de tiempos y numeros necesarios para su realización" ¹².

Organización: "Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" ¹³.

...

11.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 101 pp

12.- Op. Cit., 165 pp.

13.- Op. Cit., 212 pp.

Integración: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos en la organización y la planeación, señalar como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social" ¹⁴.

Dirección: "Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, ya, con mas frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultaneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas" ¹⁵.

Control: "Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes" ¹⁶.

14.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 256 pp

15.- Op. Cit., 303 pp.

16.-

1.3 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

La empresa es "Unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos" ¹.

Como su definición lo muestra es importante que conoscamos a fondo el concepto que se tiene de empresa, para poder ver la importancia de la administración y los recursos humanos, así podremos encaminarlos al logro de los objetivos que está persiga.

Desde el punto de vista económico la empresa es "unidad - en que se manifiesta la organización del trabajo plurilateral aplicado sobre la riqueza para producir un resultado" ².

Reyes Ponce analiza a la empresa y nos dice que cuenta con los siguientes elementos:

Bienes materiales, que en el aspecto económico vendría a ser la riqueza, estos comprenden terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentos o herramientas las materias primas y el dinero.

Sistemas, que en la economía sería la organización, es de cir los métodos que se van a utilizar en todas las áreas.

Hombres, que es el punto principal ya que si no existieran estos, quien sería la gente que trabajaría; en la economía este elemento lo constituye la fuerza de trabajo.

Pasando a la división de empresa una vez que conocemos - los elementos que la componen tenemos que de acuerdo a su tamaño se divide en:

...

- 1.- Paniagua Aduna, Andrés y Adalberto Ríos Szaley, 186 pp.
- 2.- Arecha Waldivar, La Empresa Privada Comercial, 369 pp.

Empresa pequeña: Como su nombre lo indica esta compuesta por pocas personas entre las cuales cuenta muchas veces solo con un accionista el cual viene a ser el dueño de está y por lo tanto es el que realiza todas las actividades, es decir él toma las decisiones.

En la pequeña empresa no se le da la importancia suficiente a la administración, ya que el encargado del funcionamiento de esta tiene que estar pendiente de todo y muchas veces no lleva un control financiero o técnico lo cual lo lleva a no darse cuenta de la situación por la cual atraviesa la empresa, es decir si esta en buenas o malas condiciones.

Empresa mediana: Se trata de un organismo compuesto por un grupo de personas que han superado a la pequeña empresa, es decir, ya cuentan con una organización adecuada con la cual van avanzando y pronto puede crecer para pasar a ser una empresa grande.

En este tipo de empresa no existe mucho problema ya que la dirección esta bien informada y comprende el alcance que esta organización pueda tener.

Empresa grande: Esta compuesta por un grupo de personas muy grande, ya que tiene una administración diversificada, por lo tanto el error que pudiera cometer algún directivo no llevaría al fracaso a la empresa, porque esta compuesta por distintos directivos.

El problema de esta empresa es que por su magnitud, la mayoría de la veces tiene problemas, ya sea en uno u otro departamento.

De acuerdo a esta división analizaremos los problemas que en materia de personal pudieran tener:

En la pequeña empresa, no existen muchos problemas, ya que como muchas veces se compone solo de una persona, que es donde recae toda la responsabilidad y al no contar con mucho personal no utiliza ninguna técnica para su trato.

En la mediana empresa y en la grande los problemas a los que se podrían enfrentar serían de carácter administrativo, es decir, que para conocer más al personal con el cual trabajan, se necesita conocer los objetivos que estos persiguen, así como el trato que se les debe dar; respecto a este punto se verán en forma más amplia a los Recursos Humanos, su división y sus características.

También pueden existir empresas públicas al igual que la administración pública, estas se dedican solamente al beneficio de la sociedad, como lo pueden ser los centros de salud, escuelas, centros culturales y otros.

Las empresas privadas son aquellas que buscan la generación de utilidades, es decir que ofrecen sus servicios con el fin de obtener su objetivo principal.

Dentro de los objetivos que persigue la empresa tenemos :

- 1.- **Objetivos de Servicio:** Es decir ofrecer para los usuarios buenas ofertas por parte de la empresa.
- 2.- **Objetivo social:** En cuanto a los miembros de la organización buen trato económico y adecuada motivación para la colaboración del personal hacia el logro de la satisfacción de adecuadas relaciones públicas.
- 3.- **Objetivo económico:** Por parte de los accionistas y acreedores, es decir en cuanto a sus contribuciones para la empresa.

Estos objetivos no se llevarían acabo sino existiera una

adecuada administración, la cual no se realizaría sin la ayuda de los Recursos Humanos, es decir, si queremos que colabore - nuestro personal es necesario que se conozca el funcionamiento de está, ya que varía según la actividad que desarrolle como puede ser :

- 1.- Empresas industriales: Se dedican a la transformación de insumos, es decir, materia prima, mano de obra capital, en productos.
- 2.- Empresas comerciales: Son aquellas que se dedican a la compra-venta de artículos o productos.
- 3.- Empresas de servicios: Son aquellas que se proporcionan un servicio a la comunidad, pero que pueden o no perseguir el lucro
- 4.- Empresas extractivas: Son aquellas que se dedican a extraer del suelo o subsuelo, minerales o explotan los recursos naturales.

Al igual que la administración tenemos en las empresas 4 etapas a través de las cuales puede atravesar :

"Etapa de incubación: puede considerarse como el nacimiento del negocio" ³.

"Etapa de aceptación: durante el período de aceptación la administración deberá dedicar considerable esfuerzo a :

- 1.- Desarrollar una organización
- 2.- Entrenar a sus empleados
- 3.- La construcción y aplicación de las instalaciones de productos.
- 4.- Desarrollar y mantener la clientela.
- 5.- Obtener estabilidad financiera." ⁴

...

- 3.- J. Dickson Franklyn, El éxito en la administración de las pequeñas y medianas empresas, 54 pp.
- 4.- Op. Cit., 55 pp.

"Etapa de expansión: A medida que su negocio adquiere aceptación y principia un período de rápido crecimiento y expansión se presentarán problemas raramente nuevos" ⁵.

Es decir, si queremos que nuestra empresa crezca, vamos a enfrentarnos a algunos problemas para los cuales debemos de estar preparados.

"Etapa de madurez: Durante este período el negocio alcanzará su potencialidad plena o dejará de crecer para empezar a declinar" ⁶.

Estas etapas, no siempre se van a presentar en todas las empresas, sin embargo, es conveniente considerarlas para no caer en la decadencia de la empresa en la cual se trabaje, por consiguiente es necesario conocer los recursos humanos a fondo.

El análisis de este punto se hizo con la finalidad de distinguir los distintos tipos de empresa que pueden existir, ya que la investigación que se hará posteriormente es acerca de una empresa de tipo comercial.

5.- J. Dickson Franklyn, El éxito en la administración de las pequeñas y medianas empresas, 56 pp.

6.- Op. Cit., 57 pp.

1.4

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos se han definido, "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general"¹

A su vez se ha denominado de diversas maneras, como lo es el término de Agustín Reyes Ponce "Relaciones Humanas", este término es incompleto e impreciso, ya que existen relaciones humanas entre padres e hijos, amigos, esposos y demás individuos.

Haciendo un poco de historia vemos las aportaciones que los siguientes autores nos dan en cuanto a los Recursos Humanos.

A principios del Siglo Federico Taylor como lo mencionamos anteriormente lleva a cabo un modelo de organización denominado funcional, el cual esta basado en la división del trabajo y mediante el cual buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Dandose cuenta Taylor de que la organización perdía si antes no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea, buscando mayor economía y eficacia Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, surgiendo las llamadas oficinas de selección.

A principios de siglo en los Estados Unidos las funciones de administración de los Recursos Humanos se reducían a controlar, despedir y tomar tiempo desarrollandolas los jefes de línea lo cual aumentaba el tiempo de trabajo al llenar registros,

...

1.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 27 pp.

elaborar nominas, fué entonces cuando se penso en un oficinista que realizará esta tarea y así surgió el primer especialista en el área.

Los estudios que se hicieron después de la revolución industrial fueron con el fin de producir más en mejores condiciones.

Por lo tanto con las Encíclicas Papales la iglesia se preocupaba por la sociedad humana que se dividía en clases baja y alta, es decir, la clase baja es la que sufría todas las consecuencias de la pobreza por ser la parte explotada y la clase alta gozaba de la explotación de la anterior, por lo tanto quería crear conciencia entre el patrón y personas asalariadas para lo cual proclama las encíclicas que hasta la fecha la más nueva dice en el año de 1961 su santidad Juan XXIII "Ante todo afirmamos que el mundo económico es creación de la iniciativa personal de los ciudadanos, ya en su actividad individual, ya en el seno de las diversas asociaciones para la persecución de intereses comunes" ².

Chester I Barnard estudia la necesidad que hay para que se establezcan incentivos diferentes de los materiales.

"En cuanto a las decisiones considera tres condiciones:

- a) Medio Ambiente
- b) La ocasión
- c) Los datos que se dispongan

Considera que el mejor método de entrenamiento para el ejecutivo es realizar decisiones" ³.

Es decir que por pertenecer a la corriente de los estructuralistas se enfoca a la autoridad de acuerdo a las estructura de las organizaciones analizando los aspectos de personal.

Elton Mayo, del cual se hablo en el punto 1.1., se preocu

...

- 2.- Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, 29 pp.
- 3.- Op. Cit., 32 pp.

paba por las relaciones humanas para lo cual ya se utilizaban técnicas de personal, como lo son las entrevistas a base de la cooperación de los individuos. Mayo ve al individuo como ser humano y no como un elemento más de la organización, por lo que se preocupa por el y realiza sus experimentos.

Edwin E. Ghuiselli y Clarence W. Brow sociólogos, ya hablan de la selección del personal, así como de incentivos, critican a Mayo porque dicen que es individualista y no observa las diferencias de cada individuo, para lo cual dice que es necesario la motivación para el trabajador.

Bernard M. Bass es otro psicólogo cuyos estudios los realiza analizando las reacciones que los empleados tienen conforme al nivel en el que se encuentran dentro de la estructura formal, comenta que es necesario trabajar en equipo y define al líder como "Persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades" ⁴.

Le preocupa sobre todo el liderazgo, ya que mediante este líder se movera la organización, pues divide en tres categorías a los subalternos "a) Constructivo, acata ordenes pero sugiere y participa; b) Subversivo, ambicioso de poder sin identificación con el sistema; c) Impulsivo. acepta el mandato por la categoría del jefe" ⁵.

1.4.1 ANTECEDENTES SOCIALES EN MEXICO

En México el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondía a aspectos relativos a la administración de los recursos humanos.

En los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción de

...

4.- Op. Cit. 36 pp.

5.- Op. Cit. 37 pp.

las HORAS DE TRABAJO (Cananea y Río Blanco) libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva constitución el artículo 123 que posteriormente daría origen a su medula reglamentaria la LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesario la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fué entonces cuando preciso crear nuevos departamentos que atenderán funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En Producción, era necesario controlar la calidad, la comercialización, requería técnicas como la investigación de mercados, la contabilidad, ya no era solo para pagar impuestos y el departamento que exclusivamente formulaba nominas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos a tratar con el sindicato. Consideramos que esta etapa es la más reciente.

La creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente encontrándose que muchas de estas instituciones desde su fundación reconocen la necesidad de la función de la administración de los Recursos Humanos.

Como se puede ver la mayoría de las personas que estudian a los Recursos Humanos le dan un enfoque psicológico. A continuación analizaremos la relación de los Recursos Humanos y su contribución con otras disciplinas.

Ingeniería Industrial: Ya se analizaron estas aportaciones en el punto 1.1 donde estudiamos a Taylor y a Fayol.

Elton Mayo con el estudio de tiempos y movimientos.

Psicología: que utiliza metodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano. Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fué la formulación de las pruebas de inteligencia de Binett.

Las aportaciones que da:

Selección de Personal
Entrenamiento y Capacitación
Orientación Profesional
Test Psicologicos

La Psicología trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización.

Sociología: Estudia las relaciones reciprocas de grupos e individuos con los estudios de Hawartone, realizados también por Elton Mayo, analiza al individuo y la sociedad, es decir el medio que lo rodea.

La Antropología: Que se refiere a los conceptos de cultura y subcultura, permiten emprender mejor algunas formas de comportamiento. Es el estudio de costumbres, los ritos, la tecnología de dominio en diversos grupos sociales.

Derecho: Basicamente son los principios que debe regir en las relaciones obrero-patronales.

Pasando a las características de los Recursos Humanos:

Son independientes de la organización, implican una disposición voluntaria esto es que nadie puede estar esclavisado a prestar trabajos personales sin una justa retribución y no se le podrá impedir a nadie que se dedique a lo que a el le agrada.

Las experiencias, los conocimientos y habilidades son intangibles solo con el comportamiento de las personas en las organizaciones se ponen de manifiesto y causan serios trastornos al ser intangibles, pues se piensa que los recursos humanos no cuestan nada y no tienen connotación económica alguna, por esta causa han tenido menos atención y dedicación en comparación a los otros recursos de tipo material o técnico.

1.5 DIVISION DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a las definiciones anteriores de Recursos Humanos, vemos que es el área encargada del funcionamiento del personal y de las relaciones de estos.

Tomando como base el proceso administrativo, Reyes Ponce divide a los Recursos Humanos de la siguiente manera:

Etapa de la Previsión:

Donde intervienen los objetivos generales de la empresa:

Existen tres clases de objetivos en cuanto a materia de personal:

1.- Objetivos para el empresario: trata de la colaboración del personal, para que exista dicha colaboración es necesario que se analicen las capacidades de los individuos, es decir, se requiere colaboración y capacidad conjuntamente, por ejemplo, Si un trabajador no tiene deseos de colaborar con la empresa pero tiene la capacidad no servirá de nada para la consecución de los objetivos de la empresa.

2.- Objetivos para el trabajador: En este aspecto se deben considerar los fines que busca el trabajador entre los cuales se encuentran los salarios que quiere percibir y la empresa puede ofrecer, también las medidas de seguridad con las que va a contar y las prestaciones.

3.- Objetivos profesionales y sociales: Que buscan la coordinación tanto por parte de los trabajadores como de los empresarios.

Etapa de Planeación:

Dentro de esta se encuentran las políticas de personal - que son las que fijan los cursos de acción, son fijadas con el fin de orientar el objetivo presentando sus limitaciones.

También se encuentran los procedimientos que han de seguirse de acuerdo a un programa ya establecido.

Se deben analizar por lo tanto en esta etapa los siguientes aspectos: Las actividades humanas, las capacidades, los sistemas para ejercer el mando, así como las relaciones públicas con el fin de exponer todas las ideas que se tengan relacionadas con los objetivos que se persiguen en materia de personal.

Etapa de Organización:

Varía de acuerdo a la magnitud de la empresa, ya que en una empresa chica el departamento de personal estará compuesto muchas veces solo por una persona, que es la encargada de realizar todas las actividades, sin embargo, en una empresa grande el departamento de personal estará comprendido por varias personas a las cuales hay que organizarlas, entre las personas encargadas de este departamento se encuentran: Un Jefe de Personal, una Secretaria, un Encargado de Selección y Adiestramiento, un Encargado de Administración de Sueldos y Salarios, un Encargado de Higiene y Seguridad, un Encargado de Servicios, esto es dependiendo de la magnitud de la empresa.

Etapa de Integración:

Es la encargada de agrupar a las personas en el grupo al que correspondan de acuerdo a las funciones que vayan a desempeñar, cabe señalar que según la división que Reyes Ponce le da a el Proceso Administrativo, es esta la parte dinámica, ya que las etapas anteriores solo aportaron los aspectos teóricos sobre los cuales se va a trabajar y en esta etapa ya se empezaran a llevar a cabo.

De acuerdo con Reyes Ponce se requieren de 4 pasos para integrar a las personas:

- 1.- Reclutamiento: Son los medios por los cuales la empresa atrae más personal cuando sea necesario de acuerdo a las exigencias de esta.
- 2.- Selección: Una vez realizado el paso anterior, escogemos el candidato que más se acerque o que llene los requisitos que se hayan pedido para los puestos vacantes.
- 3.- Introducción: Toca ahora hacer sentir a la persona elegida que ya formara parte de la organización con el fin de que tenga confianza en las actividades que desempeñara.
- 4.- Desarrollo: "Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima - realización posible" ¹

Etapa de Dirección:

Será la encargada de las Relaciones Laborales, en lo que se refiere a obrero-patrón, así como la estabilidad, movilidad y cumplimiento del personal y sus prestaciones.

Delega y ejerce la autoridad, así como coordina los movimientos de la organización y vigila que se realicen las funciones.

Etapa de Control:

Mediante el control se verifican los resultados obtenidos con los que se esperaba obtener, en este sentido Reyes Ponce se

...

- 1.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 261 pp.

auxilia con la Auditoria de Personal, durante la cual analiza los objetivos, políticas, datos sobre sindicatos, admisión y empleo, adiestramiento, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, movilidad del personal, moral del personal, higiene y seguridad industriales y la comunicación con el personal, - todo este estudio se hace con el fin de saber en que punto se esta fallando o simplemente para conocer el desarrollo de la - organización.

Ahora de acuerdo a el estudio de Arias Galicia, tenemos - que la división de los Recursos Humanos la asigna de acuerdo a las siguientes funciones:

Empleo: "Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idoneo, de acuerdo a una adecuada planeación de los - recursos humanos".², sería lo primero que se tenga que hacer en el departamento de recursos humanos, por lo tanto es necesario el reclutamiento.

Reclutamiento: Cuyo objetivo es el de buscar a las personas idoneas a los puestos vacantes, para lograr este objetivo es necesario recurrir a diversas fuentes como lo son: escuelas, sindicatos, familiares o recomendados de los trabajadores actuales, oficinas de colocación y otras empresas. Los requisitos del reclutamiento son:

- 1.- Solicitud oral o escrita a los trabajadores que actualmente laboran.
- 2.- Carta o teléfono.
- 3.- Periódico, radio, televisión.
- 4.- Archivo de solicitudes anteriores.

Selección: Una vez que se analizaron las solicitudes de los interesados se realiza la selección, cuyo objetivo es el de hacer el análisis de las capacidades, habilidades de los solicitantes, para poder elegir el mejor, esto se efectuará una vez que se hayan aplicado entrevistas, pruebas psicotécnicas y/o -

...

- 2.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 160 pp.

prácticas, investigaciones y examen médico.

Contratación: Después de la selección se efectúa la contratación y filiación, que consiste en indicarle al trabajador la duración de sus servicios, es decir, si es de temporada fija o indefinida, además se le proporcionará un manual de bienvenida en el cual contenga las obligaciones y prestaciones a las que está sujeto.

Inducción: Se utiliza para introducir al nuevo trabajador a sus nuevas actividades con el fin de proporcionarle la información que este requiere.

Administración de Salarios: Cuyo objetivo consiste en ver que los trabajadores reciban una remuneración adecuada a las actividades o puesto que desempeñan.

En cuanto a las relaciones internas tenemos: Deberá existir comunicación para lograr la satisfacción de los objetivos establecidos mediante una coordinación satisfactoria, disciplina y motivación, así como cuando sea necesario el entrenamiento.

Servicios al Personal: Proporcionarles a los trabajadores la satisfacción de sus necesidades relacionados a su seguridad y beneficio social, dentro de los servicios que prestará se encuentran las actividades recreativas, la seguridad por lo que se refiere a instalaciones, así como la protección y vigilancia de las mismas.

De acuerdo a este estudio, en el capítulo siguiente se analizará ampliamente lo correspondiente a capacitación, ya que se realizará la investigación de campo de acuerdo a este estudio, porque la capacitación es muy importante en una empresa de tipo privado comercial, por lo tanto continuaremos con la teoría.

C A P I T U L O I I

"CAPACITACION"

2.1 ETAPAS DE LA CAPACITACION

La definición de capacitación nos dice: "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" ¹, o "La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores" ².

Ya sea que se tome la primera o segunda definición, la capacitación ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas, para medir las habilidades que tienen los individuos en el desarrollo de sus actividades, los ayuda además a ser más eficientes y a eliminar obstáculos cuando estos se le presenten.

La capacitación está orientada a fomentar cambios en los conocimientos.

El objetivo principal de la capacitación interna en una empresa, es lograr las necesidades que requiera la empresa, por medio del personal bien capacitado comprobando el desarrollo de sus funciones.

Por lo tanto se persigue con la capacitación:

- "1.- Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr el conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto" ³.

En la capacitación se utiliza además el intercambio y recepción de información actual con experiencias anteriores.

...

- 1.- L. Craig, Robert y Lester R. Bittel, Manual de Entrenamiento, 331 pp.
- 2.- Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo, 20 pp.
- 3.- Op. Cit., 22 pp.

Entre otros aspectos la capacitación ayudará al logro de los objetivos de la empresa, entre estos objetivos ya se mencionaron en lo que respecta a la administración y empresa, (objetivos económicos, sociales y de servicio).

Se deben establecer aparte de los objetivos, las políticas sobre capacitación entre las cuales se encuentra:

"Capacitar y adiestrar al personal no sindicalizado y sindicalizado, para el mejor conocimiento y desempeño de sus respectivas funciones" ⁴

Nos referimos al sindicato porque hay empresas que no están sindicalizadas.

La persona encomendada de la capacitación debe evaluar las necesidades de los empleados y la organización para descubrir que objetivos persigue.

La primera etapa que se debe dar, es conocer si es necesaria o no la capacitación.

Entre estas necesidades tenemos la siguiente clasificación:

- 1.- Las que tienen un individuo.
- 2.- Las que tienen un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a

...

4.- Guerrero Euguerio, Manual de Relaciones, 73 pp.

fuentes de entrenamiento externas.

11.- Las que un individuo necesita resolver por sí solo" ⁵

Las fuentes de información a las cuales se puede recurrir para saber estas necesidades son:

Artículos: Se refiere a las publicaciones que traten asuntos relacionados con la empresa y que sean útiles a ella.

Libros: Aunque algunas ediciones son un poco atrasadas - es conveniente consultarlos, ya que en su contenido puede estar la información que nos marque las necesidades a las que nos tenemos que enfocar.

Quejas: Es conveniente que toda organización cuente con una sección de quejas, las cuales por estar conectadas directamente con el funcionamiento de esta, pueden aportar los datos convenientes para conocer las necesidades de esta.

Crisis: Es importante para analizar el porque se ha llegado a ella, ya sea que se haya fallado en los medios de comunicación u otra cosa.

Experiencia ajena: Nos ayuda a saber por medio de otros los errores en los que pudiera caer y por lo tanto nos previene.

Registros: Mediante estos documentos se analizan sobre todo los puntos clave, que nos llevan a determinar las necesidades que se requieren.

Solicitudes: En ocasiones el mismo personal es el que determina las necesidades y por lo tanto es conveniente tomarseles en consideración.

...

5.- L. Craig, Robert y Lester R. Bittel, Manual de Entrenamiento, 33 pp.

Los Rumores: Muchas veces la gente sin querer rumora y nos proporciona información interesante sobre las necesidades que hay para la capacitación, por ser una fuente de información rápida nos proporciona acontecimientos recientes, por lo tanto podemos establecer las necesidades en un tiempo mínimo.

Sugerencias: La información que nos da es espontánea y llega informalmente, ya sea por medios internos o externos.

Para evaluar las necesidades, se diagnostican los problemas existentes y los retos ambientales que pueden satisfacerse mediante la capacitación, aún las necesidades futuras cubriéndose a largo plazo. Esto se debe a los cambios en la estrategia de la organización, por ejemplo: Si ofrecemos nuevos productos o servicios exigen, por lo tanto, nuevos procedimientos entre otras cosas, es utilizada la capacitación cuando se diagnostican índices elevados de desperdicios o accidentes, así como otras cosas.

Una vez determinadas las necesidades que se tienen se procederá a:

- 1.- Estudiar el proceso, trabajo y operación.
- 2.- Analizar el equipo con el que se va a trabajar.
- 3.- Analizar los problemas que han surgido y que como consecuencia requieren de la capacitación.
- 4.- Analizar el comportamiento de los individuos en cuanto a sí se resisten a la capacitación.
- 5.- Análisis de la organización.
- 6.- Evaluar el trabajo con el fin de indicar las necesidades del entrenamiento.
- 7.- Hacer una lista donde se analizan las tareas o actividades que se realizan y marcar las funciones que tienen problemas.

Pasando a la segunda etapa, que es la fijación de objetivos, estos se lograrán mediante la planeación, ya que se evaluaron las necesidades y que dieron como resultado los objetivos.

vos de aprendizaje, estos enuncian la conducta deseada y las - condiciones en que deben producirse, sirviendo como normas que permitan medir por comparación el rendimiento individual y el programa.

Es decir que tomando en cuenta los pasos que se dan en la planeación (considerando cualquier proceso administrativo) hay que enfocarlo a la capacitación.

En la tercer etapa que corresponde a el contenido del programa, se seleccionan los métodos y técnicas específicas, proporcionando los conocimientos necesarios, así como los pasos - que se van a seguir.

Dentro de este contenido se encuentran:

Los conocimientos que se deben tener acerca de la empresa así como idear habilidades para el puesto que se requiere y - contar con ideas en materias culturales y universales, que sirven para orientar el desarrollo de la persona encargada de que se lleven a cabo estas etapas.

Para preparar los cursos de capacitación se planearan de acuerdo a las necesidades enumeradas anteriormente, mediante - el análisis de la organización y de las operaciones, así como una investigación minuciosa de personas e inventario de los re cursos humanos.

En el inventario de los recursos humanos se toman los si guientes datos:

- 1.- Número de empleados por la categoría.
- 2.- Edad de cada empleado.
- 3.- Nivel de habilidad individual
- 4.- Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
- 5.- Nivel de conocimiento individual.
- 6.- Nivel de funcionamiento individual.

- 7.- Nivel de conocimientos y habilidad individual para -
otras áreas.
- 8.- Posibles sustituciones para este puesto fuera de la
compañía.
- 9.- Posibles sustituciones para este puesto dentro de la
compañía.
- 10.- Tiempo de capacitación que se necesita para posibles
sustituciones.

2.2

MEDIOS DE CAPACITACION

Para saber que medios se van a elegir de acuerdo a su uti
lidad, una vez que analizamos las características del grupo -
que va a recibir la capacitación y después de establecer los -
objetivos del programa, se organizará y decidirá como planear
la implantación del mismo.

Existen medios directos e indirectos, entre los medios di
rectos tenemos que la experiencia se adquiere haciendo a la
vez lo que se esta aprendiendo.

Las ventajas que presenta son las siguientes:

- 1.- Por tener contacto directo el receptor deberá parti_
cipar en las tareas que se le asignen.
- 2.- El aprendizaje dará resultados al instante.

Limitaciones:

- 1.- Interrumpe el flujo de trabajo

Medios inderechos dentro de los cuales se encuentran:

- 1.- Simulación: Es un plan que permite el conocimiento
de los resultados en forma similar al del trabajo -
real, se utiliza como ejercicios los juegos de nego_
cios y los juegos operacionales, los cuales reciben

información básica sobre su organización, las reglas y el marco de operación, el jugador (trabajador) representa un papel de competencia, es decir actua como si fuera de la competencia, esta representación se hace de acuerdo a las circunstancias físicas en -que se trabaja.

Sirven para permitir el desarrollo de habilidades y de comprensión teórica, es muy costoso aunque comparado con el período de entrenamiento y el número de capacitadores no lo es.

- 2.- Demostración: Se enseña al individuo como trabaja algo o como se realiza, este medic se utiliza comunmente en la capacitación de laboratorio, o en las ventas donde se demuestra el producto diciendo las ventajas que este ofrece, las ventajas que ofrece transmite un sentido real del mensaje, las limitaciones son que requiere fineza cuando es aplicado, toma mucho tiempo en hacer el análisis.
- 3.- Visitas: Se utiliza principalmente con los estudiantes cuando se estan capacitando tecnicamente, es decir se sugieren las visitas a los lugares donde van a desempeñar sus actividades una vez que terminen -sus estudios, durante estas es necesario que se tomen notas y fotografías si es necesario.
- 4.- Exhibición: Se les dice así a los objetos que son las cusas con las que trabajamos, así, como los modelos espécimenes que se utilizan en el aprendizaje real: para llevar a cabo los objetivos utilizando estos medios es necesario estar seguros de que lo exhibido sea visto y examinado por todas las personas que van a estar presentes.
- 5.- Televisión: Existen tres formas para utilizarla:

A) Televisión para el público en general: No ha dado muchos resultados por los problemas de horario, ya que muchas personas interesadas en aprender los cursos tienen que trabajar en el momento que se transmite el programa.

B) Televisión en circuito cerrado: Es una forma auxiliar mediante la cual trabajan muchas organizaciones a falta de instructores, la ventaja es que se transmite en los lugares donde se haya adaptado el sistema, sin requerir trámite alguno para la transmisión de los eventos que televisen, además puede usarse el tiempo y en la hora más conveniente.

C) Video Tape: Este medio es utilizado muchas veces por el instructor, es una cinta grabada la cual puede ser utilizada e intercambiada o almacenada con otras organizaciones, el instructor la utiliza muchas veces como medio auxiliar en las clases que imparte.

6.- Película: Es un medio de comunicación parecido a la televisión, con la diferencia de que esta es transmitida en un solo canal de televisión o en un local adaptado para su proyección con una pantalla, la película nos da la información que necesitamos, así como motiva a el aprendizaje, aclara el proceso de trabajo, demuestra la acción, dramatiza los eventos y provoca el interés de los receptores, entre las ventajas que esta representa se encuentra el ritmo de aprendizaje mayor, la cantidad de información es mucha, un grupo de receptores es el que la recibe, aunque es un medio muy completo, presenta algunas limitaciones, entre ellas se encuentra la dificultad de escoger aquella que contenga toda la información que en determinado caso se necesite para la capacitación.

- 7.- **Transparencias:** Se utilizan cuando solo se quiere - mostrar el objeto o lugar donde se va a trabajar, con el fin de que muestre la idea, entre sus venta jas se encuentra el fácil manejo del aparato, así como no es muy costoso y pueden ser archivadas en lu gares adaptados fácilmente.
- 8.- **Ayudas auditivas:** Entre los que se incluye la radio, televisión y sistemas radiofónicos abiertos al pú**bli** co, así como cintas, discos grabados que sirven para hacer escuchar (a la persona que se esta capacitando) las ideas, ya sea que se les este pasando una proyec ción o simplemente una grabación que sirve para dar clases por medio de audífonos.
- 9.- **Gráficas:** Donde se convinan los dibujos, palabras, numeros y muchas veces grabaciones, estos se pueden- mostrar en un pizarrón o en una tela especial.
- 10.- **Pizarrón Magnético:** Se diferencia del pizarrón común y corriente porque esta fabricado con hierro y perm*í* te que se adhieran a la superficie de este objetos por medio de imán.
- 11.- **Rotafolio:** Son hojas grandes que se encuentran fija das por la parte superior sobre un caballete o un - marco y se pueden voltear facilmente e ilustrar el cuadro siguiente, evitando la perdida al tener que - escribir el objeto que se quiere mostrar, ya que los cuadros mostrados son preparados con anterioridad.

2.3

PROGRAMAS DE CAPACITACION

Un programa de capacitación se prepara pensando en lo que se quiere enseñar a los empleados, por lo tanto es útil consi derar los siguientes aspectos:

- 1.- Seguridad por parte del empleado, así como la tranquilidad del mismo.
- 2.- Analizar lo que el empleado ya conoce acerca del trabajo, así como las habilidades que posea relacionadas con las actividades que necesite la organización.
- 3.- Hacer comprender al empleado la importancia del desarrollo del trabajo y la posesión en la que se encuentra para engranar las operaciones generales del negocio.
- 4.- Explicar detalladamente en forma verbal los pasos del proceso al que va ser sometido y animarlo de manera que si quiere participar, contribuya eficazmente

Además un programa va de acuerdo a el grupo de personas - que vayamos a enfocar.

En un programa de capacitación nos haremos las siguientes preguntas:

¿Quién debe ser capacitado? ¿En que área? ¿Por quienes? ¿Como? y por último ¿En que forma se deben valorar los resultados de la capacitación?

Los elementos que componen a un programa basicamente son:

- 1.- Análisis de la organización: Se hace con el fin de establecer las medidas que se van a tomar, para saber en que áreas hace falta la capacitación.
- 2.- Inventario de Personal: Donde se evaluará el desempeño y se tomarán datos como las edades, experiencia en el trabajo actual y si estuvo trabajando anteriormente también.

- 3.- Necesidades: Con el fin de determinar las que tiene la organización (dichas necesidades ya se mencionaron en el punto 2.1).
- 4.- Método: Seleccionar aquel que vaya de acuerdo con los conocimientos que se tengan de los puntos anteriores y cuantificar el costo de este programa.

Para que un programa tenga éxito es conveniente:

- 1.- Analizar al individuo en particular, ya que no todas las personas son iguales y por lo tanto la capacitación va a ser distinta.
- 2.- De la compañía dependerá la enseñanza solamente, ya que el individuo es quien aprende si el quiere y sí - no pone nada de su parte no lo hace.
- 3.- Es necesario que la capacitación vaya de acuerdo a la capacidad de los individuos y no a la personalidad de los mismos.
- 4.- La capacitación debe estar al alcance de todos.
- 5.- En cuanto a la toma de decisiones es necesario tomar en cuenta los valores morales y espirituales con el fin de que se cuente con ética profesional.

La planeación de un programa se debe hacer señalando el marco de referencia, pues existen empresas que tienen un sin fin de departamentos, además hay que definir las responsabilidades y funciones que tiene cada subunidad.

Un programa de capacitación debe establecer 3 objetivos:

- 1.- En primer lugar, deberá ser algo nuevo que ayude a mejorar las habilidades de los individuos.

2.- Elaborar cursos dinámicos, los cuales no duren mucho tiempo, para no fastidiar a los participantes.

3.- Ampliar las perspectivas de los cursos, es decir, actualizar en cuanto a técnicas (ir al día).

Para que se realice un programa se:

- A) Elaborara una guía o plan de estudios.
- B) Definira los objetivos educacionales del mismo.
- C) Intercambiaran experiencias de programas anteriores, - si es que los hubo.
- D) En cuanto a duración, determinar fechas de inicio y de culminación.
- E) Indicar el lugar del evento.
- F) Señalar a quién va a estar dirigido (ya que no es conveniente establecer un mismo programa para la dirección que para el mantenimiento).

¿Como saber si esta bien elaborado un programa? Es necesario revisar y verificar que contenga todos los datos necesarios y mediante este análisis se podrá mejorar la originalidad o se darán mejores aportaciones de acuerdo a la colaboración de otros.

La duración de un programa dependerá de la forma en que se prepare, ya que el contenido de este puede ser muy extenso y por lo tanto la duración será mayor que uno que sea corto.

Dentro del contenido de un programa es necesario que cuente con conocimientos elementales acerca de la empresa, así como conocimientos y habilidades acerca del puesto que va a desempeñar, estos conocimientos se refieren al desempeño de las funciones de un profesionista.

Dentro de los conocimientos base individuales tenemos:

- Acerca de los Recursos Humanos
- Inducción hacia la empresa

- Formas de comunicación
- Conocimientos sobre administración
- Conocimientos sobre grupos de trabajo

Es conveniente planear de antemano un programa de orientación que nos sirva para saber que tantos conocimientos pueden tener sobre los cursos que se van a impartir, así se sabrá desde que punto se va a impartir y reducirá los costos, retardos y el desinterés hacia los cursos.

Un programa puede ser interno o externo, el primero es - cuando la organización es la misma que lo prepara y el segundo es cuando la organización pide ayuda externa y este programa se le vende.

2.4 METODOS DE CAPACITACION

Existen distintos métodos para capacitar al personal, a - continuación mencionaremos algunos que son más conocidos:

1.- Clases: Los cuales son impartidos por maestros, que proporcionan nociones de materias tales como biología, matemáticas y por lo general dan clases en primarias, secundarias y otras enseñanzas básicas. Se caracterizan por ser aplicados en forma pedagógica, activa a los alumnos que cursan para que sea dinámica la participación.

En una empresa pueden ser utilizadas:

- a) Para explicar su funcionamiento.
- b) En la explicación del proceso de algún producto.
- c) Se utiliza simplemente como orientación acerca de la compañía.

Entre las ventajas que muestra, es la forma directa, clara y ahorra tiempo, el instructor es quien la controla.

Sus desventajas son que en ocasiones resulta aburrida - por la falta de la participación del grupo o por no haberse - preparado detalladamente o simplemente porque el instructor no sea buen orador.

2.- Cursos Breves: Estos se realizan de acuerdo a un te_ ma especial, dentro de materias más amplias, por ejemplo, un estudio sobre análisis financieros.

3.- Becas: Comúnmente este método se hace enviando a los empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior espe_ cializados en aspectos de capacitación, aunque el costo es un poco elevado, se reflejan estos gastos en la alta producción - que esta ocasiona. Respecto a este punto hay que referirnos al Artículo 132 Fracción XIV.

4.- Conferencias: Son exposiciones que se dan con una du_ ración de 1 a 2 hrs. a más tardar, estas en ocasiones se siguen por medio de preguntas y respuestas dadas por los conferencis_ tas, utiliza medios audiovisuales o transparencias con el fin de hacer más activa la exposición.

Estas audiciones pueden ser por radio o televisión, para que una conferencia tenga éxito hay que tomar en cuenta: el nú_ mero de personas al que se va a referir la exposición, es con_ veniente que se delimite la entrada cuando se dan en lugares establecidos, además se debe elegir un moderador entre los - miembros del grupo que forman, la información que se proporcio_ nará debe estar encaminada a la comprensión de todos los parti_ cipantes, es decir que el lenguaje que se utilice era de acuer_ do al público que presencie el evento.

5.- Método de casos: Toman como base un pasaje de la rea_ lidad, para enseñar el funcionamiento de la organización, uti_ liza las experiencias y una vez que ha mostrado el funcionamien_ to de algo, deja tareas y ya en las clases posteriores hace - preguntas, ya sea escritas u orales.

Entre las desventajas que muestra se encuentran: las conclusiones, que muchas veces se dan rápidamente por tener poco tiempo para dar la instrucción, lo cual crea confusiones entre los participantes, a su vez la ventaja es que en ocasiones estas conclusiones si son las adecuadas

6.- Cursos por correspondencia: Se utiliza principalmente, cuando la empresa abarca varios puntos del interior de la República; y por lo tanto, no puede hacer muchos gastos para llevar la capacitación hacia estos lugares.

Entre las ventajas que muestra se encuentran: La economía para la compañía, ya que no son muy costosos, varios trabajadores pueden ser capacitados a la vez, el estudio que realice el trabajador lo hará a la hora que se adecue de acuerdo a su forma de aprender, así como el avance que vaya teniendo de penderá de él.

7.- Instrucción Programada: Donde se utilizan los sistemas de computadoras, las cuales cuentan con una pantalla que informa a los capacitados. Este método es muy adecuado, ya que es fácil de que pueda recibir instrucción y aprende en poco tiempo la persona que se esta capacitando, pues el material que se presenta, ya ha sido preparado con anterioridad y esto evita holguras en el programa.

8.- Vestibular: Es un cuarto o área separada que se usa como lugar de capacitación, dentro de la empresa, es decir que es una área adyacente a la organización, comunmente la utilizan las plantas industriales para capacitar a varias personas a la vez, dichas personas habrán de realizar las mismas actividades entre las cuales se encuentran las cajas, secretarias, mecánicos e inspectores, este método es supervisado por instructores muy competentes.

9.- Dramatización: Por medio de la cual se hacen representaciones, las cuales dan acción práctica a las situaciones por

las cuales se va a tropezar el individuo que se esta capacitando, la dramatización puede ser estructurada o preplaneada o puede ser espontánea, las características que presenta son: la puesta en escena, se conduce con la realidad, es espontánea, su experimentación es práctica, el análisis que se da es por medio de la observación el capacitado capta el aprendizaje.

10.- Entrenamiento de aprendices: Consiste en dar a conocer a las personas nuevas en la organización, las actividades que va a realizar de manera teórico práctica.

Este método se da en forma voluntaria, ya que las personas interesadas podrán participar si así lo desean.

11.- Discurso: Este método más bien es una especie de platica que se les da a los individuos, ya que solo es un orador y no existe la participación, lo cual significa que no es muy conveniente, porque no existe la retroalimentación y por lo tanto si existen dudas no pueden ser aclaradas.

12.- Discusión y participación: Trata de integrar al grupo y de establecer la creatividad del mismo, existe la libertad de expresión, lo cual implica una mayor participación y por lo tanto una mejor comprensión del curso que se imparta.

13.- Simulación: Se utiliza principalmente en los juegos de negocios y juegos de representación, utilizan los medios que la dramatización práctica en sus clases, del juego de negocios ya se hablo en el punto 2.2

14.- Congreso: Es una junta o reunión formal de un grupo de personas, las cuales deliberan sobre un tema, no es muy conveniente, aunque en muchas empresas lo utilizan a nivel ejecutivo.

15.- Simposio: Es una forma oral o escrita mediante la cual se reúne un grupo de personas, para tratar un mismo asunto.

to recabando distintas opiniones, no es muy recomendable, ya - que el más utilizado es el simposio oral en el cual se participa y se escucha sin tomar nota alguna por si es que existen dudas para después.

16.- Foro: Es un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema, es muy parecido a los dos anteriores.

17.- Aprender haciendo: Hacer, decir, mostrar y comprobar, quiere decir que el instructor hara, explicara y mostrara como se deben desarrollar las actividades y la persona a la que se esta instruyendo deberá realizar lo que aprendio para que el instructor pueda comprobar que aprendio en realidad.

18.- Mesas redondas: Generalmente son el mejor método para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando se utiliza con funcionarios de niveles altos.

2.5

ASPECTOS LEGALES

En México como en otras partes del mundo, ya se le da la importancia necesaria a la capacitación, ya que de acuerdo a - la Ley Federal de Trabajo, artículo 132, fracción XV dice: "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los terminos del capítulo III Bis de este Título" ya que dentro de este último capítulo marca los derechos que tiene el trabajador para elevar su nivel de vida y que esta pueda ser mas productiva, así como para el cumplimiento de las obligaciones del patrón, entre las cuales se encuentra el proporcionar dentro o fuera de la empresa instructores especializados.

En el artículo 153-C expresa "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán ser autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social". Con este ar

título nos dan a entender que no sera valida la capacitación, si no se registra en la Secretaría ya mencionada.

Dentro de los mismos lineamientos señalan que los programas de capacitación se pueden formular de acuerdo a los requisitos que la empresa quiera.

Además la capacitación debera impartirse dentro de la jornada de trabajo, salvo en algunas ocasiones en que el trabajador y el patrón se pongan de acuerdo para capacitar al individuo en una actividad distinta a la que actualmente desempeña y que por lo tanto esta capacitación se tenga que efectuar en las horas que estos señalen.

El artículo 153-F dice: "La capacitación y el adiestramiento deberan tener por objeto:

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

Así como las obligaciones que tienen los trabajadores se mencionan en el artículo 153-H "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento estan obligados a:

- I Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.

III Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

Se deberán de formar además Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para lo cual se mencionan los requisitos, deberes y obligaciones en el artículo 153-I, 153-J, 153-K y 153-L.

En el artículo 153-M tratan lo referente a los empleados de nuevo ingreso y los derechos que estos tienen para que sean capacitados.

El artículo 153-N habla acerca de la revisión y celebración del contrato colectivo de trabajo, así como la aprobación de los planes y programas de capacitación una vez que se haya realizado la revisión del contrato.

El artículo 153-O dice "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de 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"

El artículo 153-P se refiere "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, estan preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartiran sus conocimientos.
- II Acreditar satisfactoriamente a juicio de la Unidad - Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedi

mientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento.

- III No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los terminos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3ro. constitucional.

El registro concedido en los terminos 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.

Así también, en el artículo 153-Q expresa: "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 a 4 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 através del cual se estableciera 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.
- VI Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

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

Estos tres últimos artículos por la importancia de su con
tenido es importante que se conozcan textualmente.

El artículo 153-R se refiere a las modificaciones que pue
den tener los planes y programas de capacitación, una vez que
son revisados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El artículo 153-S habla de la obligación que tiene la em__
presa de cumplir con lo estipulado en los artículos 153-N y
153-O, para lo cual sera sancionada si no cumpliera con estos
requisitos.

El artículo 153-T este artículo dice que una vez que haya
aprobado el trabajador los cursos tiene derecho a que se le ex
pida un comprobante donde se muestre que cumplió satisfactoria__
mente con el curso.

El artículo 153-U al negarse un trabajador a recibir la -
capacitación por haberla recibido antes, deberá comprobar me__
diante un documento el haber aprobado dicho curso y se le ex __
tenderá una constancia de habilidades laborales.

El artículo 153-V señala que la empresa deberá mandar los
listados de las personas que fueron acreditadas en la capacita__
ción.

Una vez que se señalarón los requisitos que deben llenar
tanto los trabajad__
res como los patrones, vamos a analizar en
el siguiente capítulo, la forma en que debe ser preparado un
instructor para dar los cursos de capacitación.

C A P I T U L O I I I

" EL CAPACITADOR PROFESIONISTA "

3.1 ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR

Las actividades que tendrá que desempeñar un instructor - se reflejara en su forma de dirigir, ya sea como maestro, lider o mediador, es decir de la forma de presentarse depende el éxito o fracaso que se quiera obtener, ya que no depende tan solo el lugar donde se vaya a impartir la capacitación, porque hay ocasiones en las cuales los salones estan deteriorados, - sin embargo el instructor debe encaminar su clase por medio de la motivación hacia el objetivo que se persigue, dentro de las características principales tenemos:

- Debe tener capacidad para señalar los objetivos que se - persiguen.
- Señalará los lineamientos que llevarán al logro de los objetivos.
- Contará con los conocimientos que se requieran para la especialidad que este impartiendo.
- Creará un ambiente que le sirva para motivar al grupo que conduzca.
- Deberá ser sincero.

Un instructor deberá estar preparado para dar clases a totos los niveles, ya que no todas las personas tienen habilidad para saber conducir a un grupo de individuos por eso se deben considerar las siguientes habilidades:

- 1) Informes sobre el grupo al cual se van a dirigir.
- 2) Ser puntual.
- 3) Mostrar entusiasmo.
- 4) Conducir en tono amable.
- 5) Ver de frente.
- 6) Mantener una postura adecuada.
- 7) Evitar la exageración en el diálogo y el nerviosismo.
- 8) Ante todo tener seguridad de sí mismo
- 9) Concluir las ideas y no dejarlas a medias.
- 10) Hacer comentarios de manera que fomente la participación

Además de estos aspectos deberá de considerar el programa y metodos que ya se tratarón en el capítulo anterior.

Para que haga más amena su clase un instructor deberá:

- 1.- Enriquecerse en conocimientos
- 2.- Facilitar el aprendizaje
- 3.- Fomentar la participación dentro del curso, esto se puede hacer utilizando ejemplos (por medio de estos se asimila más rápido).
- 4.- Animar a los individuos inspirandose con buen humor
- 5.- Preparar el material con anticipación.
- 6.- Resumir la clase para una mejor comprensión.

Para preparar el material se hará una lista asegurandose de que no hace falta nada, además de que revisará el material asegurandose que estan en perfectas condiciones, de modo que - cuando este impartiendo los cursos estos no tengan falla alguna.

Otro punto que se debe considerar es el ensayo del programa que se le muestre, así como presentarse con las personas - que van a ser instruidas antes de que den comienzo los cursos, esto les servirá de motivación.

Las personas que se encarguen de la instrucción a su vez deberán estar entrenadas para realizar este actividad, así para poder llevar a cabo la instrucción es conveniente que prepare un plan donde indique:

1) Preparación: Revisando el programa que le proporcionen y al cual se tiene que apegar, ya que conociendolo de antemano puede encontrar los inconvenientes y eliminarlos, para - que cuando este instruyendo a sus alumnos no caigan en el error.

2) Presentación: Este punto se refiere a saber interpretar el programa con el que va a trabajar el instructor, par que una vez que se ha preparado y seleccionado el material más ade

cuado, se pueda comunicar con el personal que se va a capacitar con el fin de que sepan de que va a tratar el curso.

3) Participación: Una vez que el instructor ha cumplido con el punto 1 y 2, es necesario que fomente la participación con el fin de evitar las dudas.

4) Práctica: Se refiere a saber convinar los medios y métodos para la capacitación, esto es con el fin de que no se exagere utilizando material que no vaya de acuerdo a lo expuesto y que esto enrede a los capacitados.

Estos ultimos puntos son en los que debe poner mayor énfasis el instructor, ya que de ahí depende que capacite adecuadamente a los individuos.

3.2

PERSONALIDAD

Es importante que el capacitador profesionalista tenga una personalidad con la que se pueda distinguir de los demás, miembros del grupo, es decir que para ser instructor es necesario que sepa conocerse a sí mismo.

Por lo tanto la personalidad va a darse de acuerdo a las características hereditarias del individuo, así como la influencia del medio ambiente que lo forme y de su fisiológica de la persona.

Entre las características más importantes encontramos el nivel de inteligencia, ya que no todos los individuos tienen la misma capacidad y por lo tanto su comportamiento es distinto.

Partiendo de las teorías tipológicas tenemos que la personalidad se clasifica en:

1) Tipos Corporales: Son los que se relacionan con la mor

fología y el carácter de los individuos, pues se puede ver que la mayoría de las personas obesas tienen carácter agradable y sin embargo las personas delgadas son serias, esto no quiere decir que siempre vayan a existir estas diferencias, sin embargo se dará en muchos casos.

2) Tipos Fisiológicos: Van de acuerdo a la química del cuerpo y al equilibrio del sistema endocrino.

3) Tipos Psicológicos: Que son las diferencias que cada persona tiene de acuerdo al medio ambiente que le rodea, dentro de este tipo tenemos además;

A) Persona Introversa: Es aquella que obra una vez que ha pensado seriamente las cosas, es tímida y la mayoría se encierra en sí misma.

B) Persona Extroversa: Por el contrario de la otra, es sociable, obra primero y piensa después, piensa más en las personas y los problemas los resuelve fácilmente.

De acuerdo a los tipos psicológicos, las personas extroversas son las que pueden desempeñar mejor los puestos ejecutivos y los de supervisión, por su forma de comunicarse con los demás y porque se adaptan a las situaciones fácilmente.

En cambio para funciones de asesoría es más conveniente que sea una persona introversa la que maneje esta situación, ya que por ser reflexiva atenderá mejor esta clase de asuntos.

Si analizamos las teorías del desarrollo, tenemos que estudiamos a el individuo de acuerdo a las experiencias que este ha tenido, es decir desde que se forma en los primeros años y adquiere cierta conducta para su desarrollo.

En cuanto a la teoría del aprendizaje, tenemos que el individuo aprende por medio del intercambio con otros individuos,

de ahí que actuen además de acuerdo al carácter y motivación que les presten,

El estudio de la teoría del rol o papel, se basa en que - el hombre se desenvuelve según el papel que se le haya asignado, por ejemplo, un estudiante no muestra el mismo comportamiento en un trabajo y en su escuela.

Si definimos al carácter tenemos "es el conjunto relativamente permanente de tendencias que orientan las formas propias y habituales de sentir, pensar y actuar de las personas" ¹. Además "El carácter substituye en los humanos el aparato instintivo del animal y es la parte más coherente y estable de la personalidad. Se expresa por formas más o menos recurrentes de pensar, sentir y actuar" ².

Así también en algunos casos se dice que "el carácter funciona como una primera línea de defensa que puede colapsarse bajo la tensión, excesiva y no ser capaz de mantener la homeostasis" ³.

La homeostasis se refiere a los cambios iguales o contrarios.

Las personalidades obsesivas, son muy propensas a la depresión, además muestran su indecisión, son precavidas y pesimistas lo cual demuestra dificultad en la toma de decisiones, ya que es extremista, es decir ve las cosas de polo a polo, tiene tendencias para mantenerse distante, es intolerable y se preocupa demasiado por la perfección.

Lo anterior muestra la influencia que tiene el carácter - sobre las personas, principalmente las deprimidas que hacen a la persona más evasiva.

...

- 1.- Apuntes de Psicología, UNAM, La Depresión y los Estados Depresivos, 11 pp.
- 2.- Op. Cit., 12 pp.
- 3.- Op. Cit., 7 pp.

Freud señala que en los caracteres es posible indentifi_ car impulsos instintuales poco modificado o bien sublimados y también reacciones persistentes.

Esto nos indica que las tendencias del carácter son orien_ tadas hacia la personalidad.

Las características hereditarias de la personalidad pueden ser: Inteligencia, sensibilidad, flexibilidad, imaginación y otros, dichas características son determinantes en el carácter.

Muchas veces el carácter de las personas es determinado - por las diferentes sociedades, es decir que estan regidos por los valores y metas fijadas por los padres, maestros y todas a_ quellas personas que le rodean.

Existen rasgos en el carácter que "Contribuyen a dar a - quien los tiene un sentido de armonía interior, le permite sa_ tisfacer sus necesidades y relacionarse con los demás en forma flexible y satisfactoria" ⁴., y por el contrario de estos hay otros rasgos en el carácter que son exagerados, rígidos y son fuente de sufrimiento para la propia persona y muchas veces pa_ ra los que la rodean, lo cual limita la adaptabilidad de quién los presenta.

Una persona cuyo carácter es neurótico puede presentar - las siguientes tendencias: obsesivas, paranoides, masoquistas, pasivo-agresivas, pasivo-receptivas, esquizoides, fóbicas y - psicopátas.

El término de carácter rígido se usa para referirse a la incapacidad que tienen ciertas personas, debido a la falta de flexibilidad de su carácter para adaptarse a las circunstan_ cias, si comparamos este carácter con el polo opuesto que son las personas que cambian de parecer, sentimientos y de intere_ ses de un momento a otro y los demás influyen facilmente en ellas, esto demuestra la debilidad del carácter.

Por lo tanto para ayudarnos a conocer un poco a las personas es necesario que se utilice la investigación descrita anteriormente, ya que es muy útil en la aplicación de los Recursos Humanos y sobre todo si nos referimos a la capacitación.

3.3

APRENDIZAJE

El aprendizaje de los individuos data desde su nacimiento, es decir que adquieren cierta capacidad para percibir y para aprender.

El papel que juega la memoria dentro del aprendizaje es muy importante, ya que "la memoria es un proceso mental por el que se almacena datos adquiridos y presentados ante la conciencia por medio de la atención y percepción, y que posteriormente suelen evocarse y ser reconocidos ante la conciencia misma"¹

"La habilidad mental o habilidad de aprendizaje general ha sido definida como la capacidad del individuo para ajustarse a nuevas situaciones y resolver problemas, que requieran cambios de actitud"². Estos cambios pueden ser positivos o negativos.

En el aprendizaje hay que considerar la atención de los individuos, ya que se define como "El objeto no es tomado como un mosaico de elementos aislados sino como una forma, o sea como un todo; siendo el todo algo más diferente que la suma de sus partes"³. Quiere decir que la persona que esta recibiendo cierta información, la captará según sea la atención que le ponga.

Analizando la inteligencia de los individuos tenemos:

...

- 1.- Apuntes de Psicología, UNAM
- 2.- L. Craig, Robert y Lester R. Bittel, Manual de Entrenamiento, 79 pp.
- 3.- Apuntes de Psicología, UNAM

- 1.- Inteligencia abstracta: Capacidad para entender y -
usar ideas y síntesis de ellas.
- 2.- Inteligencia concreta o mecánica: La capacidad para
entender y utilizar herramientas, materiales y meca_
nismos.
- 3.- Inteligencia social: La capacidad para entender y -
dirigir a otras personas y trabajar con ellas" ⁴.
- 4.- Inteligencia práctica: Se refiere al dominio de las
obligaciones de la vida.
- 5.- Inteligencia teórica: Es la formación de ideas y -
juicios generales.

En general la inteligencia se define como "es la capaci_
dad global del individuo para actuar voluntariamente, pensar -
racionalmente y relacionarse en forma afectiva con el ambiente
y sacar provecho de la experiencia" ⁵.

Entre los trastornos que puede presentar la inteligencia
tenemos:

- Debilidad mental e intelectual, retardo mental.
- Demercia, se adquiere en épocas más tardías, cuando la
persona ya alcanzó un desarrollo intelectual y sufre un
estado de depresión.

Dentro de los trastornos del pensamiento tenemos:

- 1.- Fuga de ideas.
- 2.- Retardo en el pensamiento.
- 3.- Pensamiento desgregado.
- 4.- Obstrucción mental.
- 5.- Disturbio en la orientación del pensamiento.

...

- 4.- L. Craig, Robert y Lester R. Bittel, Manual de Entrena_
miento, 79 pp.
- 5.- Apuntes de Psicología, UNAM

Estos transtornos ocasionan un lento aprendizaje, lo cual significa que se debe poner atención en estos aspectos.

"La conciencia se define como la capacidad de pensar y obrar de una manera clara y crítica" ⁶.

El retardo mental por lo general se da durante el desarrollo del individuo, lo cual ocasiona un aprendizaje tardío.

Esto nos demuestra que un individuo que presente estas características, no puede desempeñar un puesto a nivel ejecutivo.

El aprendizaje se puede dar por:

- 1) ENSAYO: Es cuando un individuo practica varias veces lo mismo, hasta que aprende.
- 2) ERROR: Es decir que una vez que es cometido este, sirve para no volver a caer en él o sea que se aprende.
- 3) SENSIBILIZACION: "Un evento actual puede tener efectos perturbadores como consecuencia de la sensibilización y condicionamiento previo del individuo" ⁷.
- 4) HIPNOSIS: Quiere decir que una persona, si se encuentra en este estado, aprenderá más fácilmente, ya que solo captara la información que se le trasmite sin que exista interrupción alguna.
- 5) INTROYECCION: Un individuo se indentifica con sus padres inconcientemente trata de ser como ellos y eso es lo que aprende.
- 6) MOTOR Y SICOMOTOR: Se estudian los organos musculares y analizan las actividades que pueden tener para la función mental.
- 7) INTERROGACION: Que es el arte de hacer preguntas, se capta lo que no se había comprendido antes.

...

6.- Apuntes de Psicología, UNAM

7.- Apuntes de Psicología, UNAM

"El entrenamiento es un proceso por medio del cual el ex_
perto espera originar un cambio en la respuesta de los indivi_
duos, a un ambiente o concurrencia de circunstancias" ⁸.

Para que exista el aprendizaje, es necesario que se de un
proceso que cuente con las siguientes características.

- 4) Motivación: Es decir que la persona tenga motivos para
saber responder a los estímulos que se le den, o sea
que para que exista una respuesta positiva, en el apren_
dizaje, es necesario que se estimule al individuo.
- 2) Estímulos apropiados: Hay que tener cuidado en saber
como escoger las condiciones adecuadas a la materia de
aprendizaje, para lo cual se describirá verbal y prec_
ticamente dichas condiciones.
- 3) Respuesta: Esta se dará sin poner obstáculos de manera
que la respuesta que se de al individuo sea la adecua_
da.

Muchas veces mediante el estímulo el aprendizaje es más
rápido, aunque en ocasiones se trata de estímulos complejos, -
los cuales el empleado no los comprende y por lo tanto son len_
tos debido a que no son claros.

La respuesta se da en forma similar a los estímulos, es -
decir, de acuerdo a los estímulos que se den es la forma en
que la respuesta va a ser rígida o lenta, por lo tanto se va a
asociar para que de esta manera puedan trabajar más rápido.

Tanto la conducta como la velocidad y retención son facto_
res que afectan el aprendizaje, así como la cantidad y calidad
de información, que se de retroactivamente ya que es recomenda_
ble decir al individuo que esta haciendo bien las cosas y moti_
varlo a que si puede las haga mejor, pues de ahí depende que -

...

siga adelante con una moral alta y no de lo contrario, que se desilusione y no pueda dar toda su capacidad.

Existen 4 factores que afectan el aprendizaje:

- "1.- Nivel: Hasta que nivel de eficiencia es posible aprender una actividad.
- 2.- Velocidad: Con que rapidez puede lograrse determinado nivel de eficiencia.
- 3.- Retención: Que tan bien y por cuanto tiempo mantendra ese nivel de eficiencia.
- 4.- Generalización: Hasta que grado el nuevo conocimiento puede ser aplicado por el sujeto de otras actividades o actitudes" ⁹.

La evaluación del aprendizaje se puede hacer de la siguiente forma:

- 1.- Medirse de manera que los resultados se expresen cuantitativamente.
- 2.- Medir el aprendizaje antes y después de los resultados del entrenamiento con el fin de saber que es lo que se aprendió durante el entrenamiento.
- 3.- Es conveniente tener un grupo piloto con el cual se evalúe el aprendizaje por medio de la comparación.

Por lo tanto para que pueda existir esta evaluación, se sugiere que se utilicen pruebas escritas.

Además los principios que deben regir el aprendizaje son:

Participación: Esta hace que sea mejor la motivación, -

aprendiendo con mayor rapidez, reteniendola durante más tiempo.

Repetición: Es un sistema que nos ayuda a grabar un patrón en nuestra memoria.

Pertinencia: Los temas que se deban aprender tendrán un significado, por ejemplo, los instructores les indican muchas veces a los aprendices las finalidades generales de un empleo.

Transferencias: Cuando se capacita a una persona en un lugar que sea similar al lugar que va a ocupar en su trabajo, aprenderá rápidamente, por ejemplo, el capacitar a un piloto en simuladores de vuelo es muy conveniente porque estas se parecen mucho a las cabinas reales de los aviones.

Retroalimentación: Consiste en que le da información a los aprendices sobre su progreso, gracias a la retroalimentación estos pueden evaluar sus progresos.

3.4

LOS GRUPOS DE TRABAJO

Como hemos visto en el primer punto de este capítulo, es muy importante que se conozca a fondo en que consiste y como se debe trabajar con los grupos, a continuación definiremos lo que es un grupo y las formas en que estos se dan.

Existen varias definiciones acerca de lo que es un grupo, pero todas se encaminan a un mismo objetivo, entre las características de los grupos tenemos:

- "1.- Participan en interacciones frecuentes.
- 2.- Se definen entre sí como integrantes de un todo común.

- 3.- Pertenecientes a determinada coalición.
- 4.- Comparten normas comunes.
- 5.- Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante.
- 6.- Se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos.
- 7.- Tienen una percepción colectiva de su unidad.
- 8.- Tienden actuar de un modo unitario respecto a su ambiente.
- 9.- Comparten la misma cultura o subcultura." ¹.

Sea cual fuere las características que presentan, los grupos se forman por:

- a) Una o varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr un objetivo.
- b) Un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él.
- c) Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trate de un modo homogéneo.

Entre los grupos de formación deliberada tenemos:

- 1.- Grupos de trabajo: Son aquellos que se forman para la realización de alguna tarea con el fin de coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos.
- 2.- Grupos para resolver problemas: Estos grupos se forman con el fin de lograr una mayor eficiencia en la consecución de determinados problemas. Las personas que comúnmente utilizan esta clase de grupos son los científicos.
- 3.- Grupos de acción social: La mayoría de estos individuos se reúnen con el fin de colaborar socialmente,

...

1.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 116 pp.

es decir que no persiguen objetivos individuales, - sino que por el contrario bajo el acuerdo de todo el conjunto.

- 4.- Grupos mediadores: Estos grupos son aquellos que a yudan a otros para el logro de fines perseguidos por estos, quiere decir que coordinan las actividades de otros grupos.
- 5.- Grupos legislativos: Son los grupos que toman decisiones, por reglas o por leyes o políticas impuestas por decisiones de grupos cuyo propósito es formular legislaciones.
- 6.- Grupos de clientes: Estos grupos son los que persiquen fines como el de mejorar de alguna forma a los miembros de esos grupos o sea que se ayudan entre sí.

En los grupos de formación espontánea, la condición más importante es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse.

El surgimiento de muchos grupos se debe a que la gente - que integra estos espera obtener satisfacciones interpersonales voluntarias, así como la forma en que se determina la composición del grupo por medio de procesos de consentimiento mutuo.

Con frecuencia este tipo de grupos son de carácter informal sin tareas específicas, cambiantes y su característica importante es que se pueden desarrollar en una estructura estable.

Otra consideración importante es que una persona tiende a sentirse atraída por otra, ya sea porque se crea que las actiudes y valores de la otra persona son similares a los propios.

En cuanto a los grupos por designación externa, se hace - referencia a estos con el objeto de determinar por medio de a_ tributos las propiedades originales por las que los individuos se hacen miembros de un grupo.

El compartamiento esta relacionado con la categoría, en - que un individuo este incluido los integrantes de una categoría definida se dan cuenta y saben que se espera de ellos cierto comportamiento que va a estar relacionado con su membrecía en una categoría.

Membrecía quiere decir que las relaciones que se dan de un individuo con un grupo, es la de pertenecer a un grupo en parti_ cular.

3.5

MOTIVACION

Se han hecho varios estudios acerca de la motivación, ya que como se vio en la historia de la administración en el pun_ to 1.1 , se sabe de antemano que el hombre quiere la satisfac_ ción individual de acuerdo a sus necesidades.

El concepto que se da de motivación dice "esta constitui_ do por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener la conducta dirigida hacia un objetivo" ¹.

Es importante para los Recursos Humanos conocer los aspec_ tos que la forman, ya que mediante ella el hombre actua.

En general el término de motivación es utilizado de acuer_ do a las experiencias academicas, es decir que un Ingeniero y un Psicologo difieren acerca de esta materia, pues el psicolo_ go le interesa al individuo como ser humano y al ingeniero lo ve como un aparato técnico

Dentro de las teorías de la motivación tenemos la siguien_

...
1.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Hu_ manoa, 65 pp.

te:

Teoría Individual: En la cual se analizan las necesidades del individuo, utilizando la teoría de Abraham Maslow (mencionada en el punto 1.1), donde nos señala la jerarquía de estas, primero satisface sus necesidades fisiológicas y de seguridad, entre las que tenemos, el comer para saciar el hambre, el vestir y a estas necesidades se les denomina primarias, por ser las de primera importancia para el individuo, en cuanto a las necesidades sociales, el hombre quiere que se le reconozca y acepte por parte de sus compañeros, es decir que necesita dar y recibir amistad y amor. Esto muestra que si el grupo de trabajo se encuentra unido puede ayudar a obtener los objetivos generales de la empresa sin ocasionar esfuerzos por parte de los trabajadores, así una vez que el hombre ha satisfecho las necesidades anteriores, se preocupa ahora por el ego, "El sentimiento de autoestima, es una resultante de conceptos, evaluaciones y sentimientos acerca de uno mismo, se expresa en la imagen que la persona tiene de sí misma y la que supone que tienen de ella. Cuando esta imagen es positiva, la persona se siente segura y confiada" ². por lo tanto satisface sus necesidades de ego, al igual que las anteriores y si ya cumple con todas estas, trata de conseguir las necesidades de autorrealización, donde el individuo aspira a la realización de sus propias potencialidades, es decir esta en constante desarrollo como ser creador de algo nuevo.

Como podemos ver un capacitador debe saber motivar al personal con el cual va a trabajar, esto contribuirá al logro del aprendizaje (cuyo fin es primordial para la capacitación), este se logrará mediante incentivos, los cuales podrán ser económicos o morales según sea el caso.

Los incentivos económicos en ocasiones no son recomendables, ya que es mejor lograr que una persona de su capacidad ,

...

mediante estímulos como premios y así no perseguirá únicamente obtener una mejor economía para el.

Por lo tanto es necesario pensar en como va a motivar el capacitador al personal con el cual va a trabajar.

3.6

LIDERAZGO

Podemos definir el liderazgo como un proceso de actividades de los jefes que guían o encaminan los esfuerzos de otros para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Aunque una organización tenga buena planeación, un control adecuado y procedimientos de organización bien definidos, pero no cuente con una persona de un liderazgo apropiado no podrá sobrevivir, de lo contrario si se cuenta con un líder, es más seguro que sí pueda sobrevivir.

El liderazgo es analizado en dos formas:

- 1.- Es el enfoque que se le da sobre sus características.
- 2.- El enfoque situacional.

El primero se refiere a que los guías (líderes) se identifiquen de acuerdo a las características inherentes. Esta teoría era popular en la época de los cuarentas. Pero por medio de la investigación que se descubre la inexistencia de caracteres universales aceptadas acerca del liderazgo, ya que no existen dos individuos que tengan las características idénticas y por lo tanto que puedan ser líderes a causa de ellas. Pues muchas veces presentaran algunas pero no todas.

El segundo se refiere a que analiza al liderazgo de acuerdo a la situación, de factores únicos, variables y circunstanciales dentro del ambiente total.

Debido a que dichos factores cambian con frecuencia y aveces con rapidez.

El liderazgo no se puede estudiar por medio de una teoría o concepto estático, sino que puede ser mejor por medio de un método de sistemas que incorpore muchas variables existentes - dentro de un mismo ambiente.

Características que pueden presentar un líder:

Individuales de personalidad o físicas:

Características físicas: Pueden ser variables importantes para determinar el potencial del liderazgo, por ejemplo, altura, peso y otras.

Características de personalidad: Pueden determinar la capacidad del liderazgo, se trata a este punto en el inciso 3.2 de este capítulo.

Existen también entre otras:

Características de los subordinados: Vienen a ser tan importantes como las del líder, ya que este se adapta mejor con quienes integran el grupo que va a guiar.

Al líder que se le designe para trabajar con un grupo, - puede no serle necesario tener las características del grupo, pero sus características deben ser por lo menos compatibles con las personas del grupo.

Características de la tarea, un empleo o puesto puede requerir actividades y comportamiento que mucha gente no pueda proporcionar, las tareas varían en términos de requerimientos físicos. En algunas situaciones la tarea es la que decide - quien realizará mejor el papel de liderazgo.

Características de la organización, estas son parecidas a las de la tarea, pero varían en su dimensión. La naturaleza de una organización determina el tipo de persona que se adapta mejor para tener un papel de liderazgo dentro de ella, la institución puede tener un estilo muy autoritario de administración o puede practicar un estilo democrático.

Características del ambiente externo, las políticas económicas sociales y técnicas influyen en una situación de liderazgo. Por las políticas cuando se alteran las bases de impuestos, las presiones inflacionarias, entre otras en las económicas por los aspectos de depresión, inflación, devaluación, etc. y los sociales como la discriminación el favoritismo, etc.

"El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la empresa" ¹.

3.7

COMUNICACION

El concepto de comunicación es muy importante, ya que esta involucrado intimamente con la función de personal, el encargado de que la comunicación cumpla con sus funciones es el administrador.

Los elementos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor: Es el encargado de informar hechos reales, dejando a un lado su objetividad, tiene que ser hábil y tener suficientes conocimientos, además de saberlos transmitir de manera sencilla, exacta y clara.

...

1.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 143 pp.

mejor, adecuado según el medio y que el receptor este en disposición de captarlo.

c) Canal: Son los diferentes medios por los cuales se transmite una información, como por ejemplo: las cartas, el teléfono, radio, etc., fácilmente identificados con las líneas de autoridad y responsabilidad o sea que la corriente pueda ser descendente y ascendente, ahora bien ya sea que esta salga y llegue a otras instituciones, por medio de canales los cuales pueden ser:

Informales: Los cuales no se planean dentro de la organización, por la simpatía y afinidad de esta empresa así como la comunicación pasa de persona a persona con deformaciones por chismes o rumores.

Formales: Estos se planean de acuerdo a las conveniencias de la organización.

Los canales se clasifican además por la dirección del flujo de mensajes dentro de una estructura corporativa:

Verticales descendentes: Esta proviene de un jefe a uno o varios subordinados mediante boletines administrativos, manuales de políticas y procedimientos, cartas a empleados y otros. El administrador tiene que seleccionar bien la información y el medio que se le va a dar a los subordinados, para saber por que medios se va a transmitir esta información.

Verticales ascendente: Surge cuando un jefe necesita

utilizan memorandums, venatas de empleados, conversaciones informales con los superiores.

Horizontales o de coordinación: Surge cuando un jefe necesita intercambiar información dentro del mismo nivel jerárquico, esto se aplica a todos los niveles.

d) Receptor: Es la persona que recibe el mensaje, la cual esta capacitada para comprender dicho mensaje gracias a la habilidad de escuchar, pensar y leer.

Otro aspecto que hay que considerar es la reacción o respuesta que se enfrenta a barreras entre las que se encuentran:

-Barreras a la comunicación: Se dan cuando existen obstáculos para la comprensión del mensaje, fallas en las etapas de transmisión, obstáculos concretos y otros parámetros

-Barreras Semánticas: Esto quiere decir que algunas palabras tienen más de un significado y que la información que recibe el receptor es interpretada según el grado de dificultad en cuanto a la cultura del individuo.

-Barreras Psicológicas: Cada persona tiene su forma de actuar y de pensar, esta barrera se presenta cuando impide aceptar o comprender una idea, esto se da por la timidez de la persona cuando impide aceptar o comprender una idea diferente de otra.

-Barreras Fisiológicas: Estas se presentan cuando el receptor tiene algún defecto que afecta cualquier sentido.

-Barreras Físicas: Cuando se estan comunicando una o varias personas y existen ruidos o interferencias, no se -

escucha claramente el mensaje.

-Barreras Administrativas: Se dan cuando existe una mala organización.

C A P I T U L O I V

" PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE LA CAPACITACION EN UNA

EMPRESA PRIVADA COMERCIAL "

4.1

MARCO DE REFERENCIA

La empresa comercial a la cual nos referiremos, surge desde el año de 1847, como pequeño comercio que se dedicaba a la importación de ropa casi en su mayoría, las ventas se efectuaban al mayoreo y menudeo.

Durante la Revolución Mexicana y en la época de la primera guerra mundial, los dueños de la empresa tuvieron que aportar más capital ante la crisis económica que surgía en ese tiempo.

Ya que se empezó a normalizar la situación económica, se formó como Sociedad en Comandita, lo cual dio muy buenos resultados, por sus ventas tan elevadas.

Así fue como después de ser un pequeño comercio y ser Sociedad en Comandita, se empieza a edificar el primer Almacén en el que se instalaron escaleras eléctricas para el año de 1934.

Ya en el año de 1944 cambió a Sociedad anónima, en vez de ser Sociedad en Comandita, esto tuvo mayores beneficios que se vieron reflejados en el estreno de un segundo Almacén para el año de 1962.

La primer Bodega con que contó dicho almacén fue inaugurada para 1972 y dos años más tarde se abrió uno nuevo.

Así fue como después de tener tanto éxito se abrieron más tarde otros dos almacenes, para completar los cinco que se encuentran funcionando actualmente, los cuales ocupan aproximadamente a 6,000 empleados, para sus movimientos.

Con el objeto de mantener su crecimiento y superar las épocas difíciles que vive el país y la economía mundial, es necesario que se prepare al personal para que la empresa pueda

soportar tales crisis ante esta necesidad convenimos en reali_ zar el siguiente estudio.

4.2 ASPECTOS A INVESTIGAR

Dentro de los aspectos que con mayor detenimiento analiza_ remos serán:

- 1.- Metodos de capacitación.
- 2.- Programas de capacitación.
- 3.- Lugares donde se imparten los cursos de capacitación.
- 4.- Forma en que se organiza el personal que va a capaci_ tar.
- 5.- Manera de conducirse ante el grupo de capacitación.
- 6.- Beneficios que trae como consecuencia la capacita_ ción.

4.3 DEFINICION DE OBJETIVOS

De acuerdo al marco de referencia y partiendo de los as_ pectos a investigar, fijamos como objetivos:

- Conocer la amplitud de la capacitación y de los siste_ mas y metodos que se utilizan.
- Analizar la importancia que tiene la capacitación en - cualquier empresa.
- Fijar las bases principales para la elaboración de un nuevo sistema de capacitación.

4.4

METODOLOGIA

La metodología a seguir una vez que se fijaron los objetivos, sera la siguiente:

- Primero se formulará la hipótesis.
- Una vez que se fijo esta última, se determinará el número de personas a quienes vamos a entrevistar.
- Ya habiendo cubierto los pasos anteriores, procederemos a diseñar un cuestionario aplicable a esa muestra.
- Ya por último, tabularemos e interpretaremos los datos recabados.

4.4.1

FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Nuestras hipótesis son las siguientes:

Los estudios que se han efectuado sobre capacitación, -
crearan cierto malestar en una institución tradicionalista.

Si la empresa ya tiene definidos sus sistemas de capacitación, rechazará la ayuda externa para la realización de un nuevo sistema.

4.4.2

DETERMINACION DE LA MUESTRA

De acuerdo a nuestro marco de referencia, tenemos que la empresa cuenta con cinco almacenes y una bodega, la cual nos -
indica un índice de 6,000 trabajadores aproximadamente distribuidos en los distintos almacenes, se eligió un almacén como muestra representativa del universo, dicha empresa cuenta con un global de 857 personas, no hubo necesidad de recurrir a me

todos estadísticos para su determinación, puesto que en los cinco almacenes se realizan las mismas actividades, en la bodega no se pudo hacer la investigación debido a que el personal no se presto para la investigación.

4.4.3

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El diseño del cuestionario se elaboró una vez elegido el número de personas a entrevistar, por lo que se pensó en un cuestionario con preguntas cerradas para que se pudiese aplicar tanto al personal capacitado como al personal que capacita, se eligió este tipo de preguntas por su accesibilidad para preguntar y tabularse.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL CAPACITADO

Puesto _____

Años de Experiencia en el Puesto _____

1.- Ha recibido cursos de capacitación

SI _____ NO _____

2.- Hace cuanto tiempo que recibió el curso

3.- Se le informo acerca del objetivo del curso

SI _____ NO _____

4.- Se relaciono el curso con las actividades que desempeña

SI _____ NO _____

5.- Aprendió algo nuevo con el curso

SI _____ NO _____

6.- A los capacitadores los califica como

BUENOS _____ REGULARES _____ MALOS _____

7.- Le gustaría asistir a otro curso

SI _____ NO _____

8.- Que temas le gustaría que se trataran en esos cursos

CUESTIONARIO PARA LOS CAPACITADORES

1.- Cuenta con un programa para la realización de la capacitación.

SI _____ Quien se lo proporciona _____
 NO _____

2.- Que entiende por capacitación

3.- Piensa que es necesario tener preparación universitaria para poder capacitar al personal.

SI _____ NO _____

4.- Cuales metodos de capacitación conoce de los que a continuación se enumeran.

| | Si | No | | Si | No |
|---------------|-----|-----|-----------------------------|-----|-----|
| FORD | ___ | ___ | CURSOS BREVES | ___ | ___ |
| CLASES | ___ | ___ | METODO DE CASOS | ___ | ___ |
| BECAS | ___ | ___ | MESAS REDONDAS | ___ | ___ |
| DISCURSO | ___ | ___ | APRENDER HACIENDO | ___ | ___ |
| SYMPOSIUM | ___ | ___ | INSTRUCCION PROGRAMADA | ___ | ___ |
| SIMULACION | ___ | ___ | DISCUSION Y PARTICIPACION | ___ | ___ |
| VESTIBULAR | ___ | ___ | ENTRENAMIENTO DE APRENDICES | ___ | ___ |
| DRAMATIZACION | ___ | ___ | CURSOS POR CORRESPONDENCIA | ___ | ___ |
| CONFERENCIAS | ___ | ___ | | | |

5.- De los medios que a continuación se enlistan cuales utiliza

| | Si | No | | Si | No |
|--------------------|-----|-----|------------------|-----|-----|
| VISITAS | ___ | ___ | SIMULACION | ___ | ___ |
| GRAFICAS | ___ | ___ | DEMOSTRACION | ___ | ___ |
| PELICULA | ___ | ___ | TELEVISION | ___ | ___ |
| EXHIBICION | ___ | ___ | TRANSPARENCIAS | ___ | ___ |
| ROTAFOLIO | ___ | ___ | AYUDAS AUDITIVAS | ___ | ___ |
| PIZARRON MAGNETICO | ___ | ___ | | | |

6.- Que material utiliza además de lo mencionado anteriormente

7.- Considera necesario el preparar su material con anticipa _
ción.

SI _____

NO _____

8.- Como se evalua al personal durante el curso.

9.- Inspecciona el lugar donde se imparten los cursos

SI _____

NO _____

4.4.4

TABULACION E INTERPRETACION DE LOS

RESULTADOS

La tabulación de los resultados se efectuará de acuerdo a las respuestas que se tuvo por parte de las personas que capacitan, para lo cual se tomó como 100% el número total de trabajadores que laboran en una empresa los cuales son 857, dicho porcentaje es utilizado en las preguntas 1 y 7.

En las preguntas 2, 3, 4, 5, y 6 el análisis se realizó -tomando como 100% a las 391 personas que son capacitadas.

En cuanto a la tabulación de los capacitadores tomamos como 100% todo el universo, ya que este se compone de 6 personas unicamente y por lo tanto es fácil de poder entrevistarse.

PREGUNTA: 1.- ¿Ha recibido cursos de capacitación?

OBJETIVO Saber cual es el porcentaje de empleados que reciben los cursos.

RESPUESTAS: Del total de los trabajadores (857), solo reciben el curso de capacitación 391 personas que representan el 45.63% del total de la población.

Esto nos refleja que 466 personas no reciben los cursos, lo cual representa un 54.37% del total de la población.

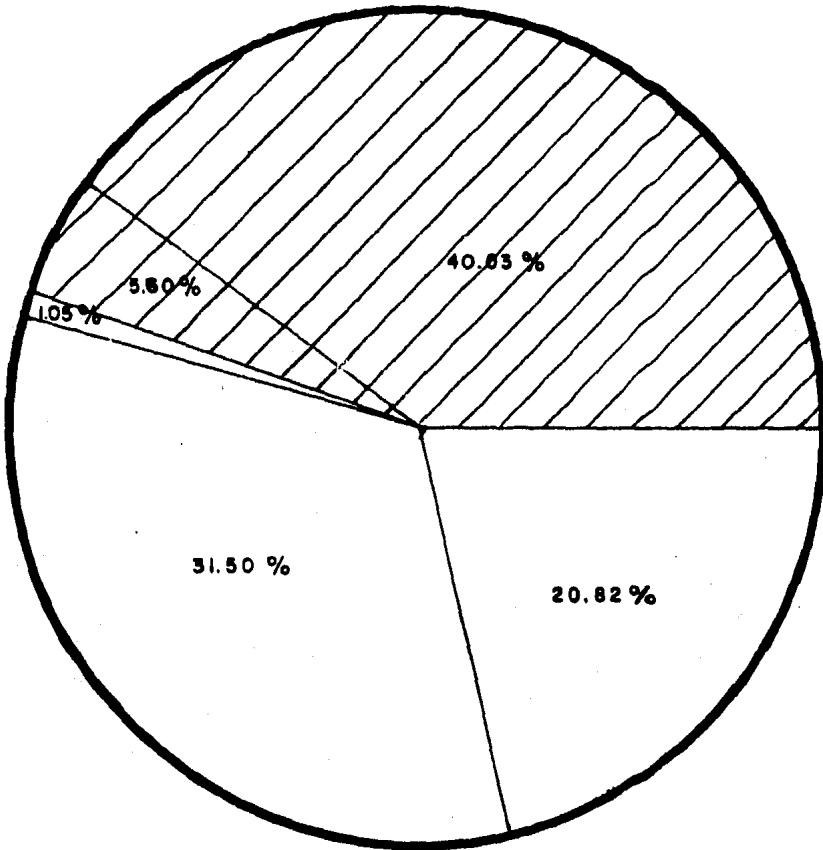
Dentro de las personas que han recibido los cursos se encuentran:

343 vendedores que representan un 40.03% del total de la población y
48 cajas que representan 5.6% del total de la población.

Entre el personal que no ha recibido los cursos se encuentran: Escritorio, Caja Principal, Crédito, Choferes, Envios, Oficios Varios, Mantenimiento, Comedor de Empleados, Aparadoristas, Recepción de Mercancía, Bodega, Casilleros, Vigilantes, Veladores, Patio, Elevadores, Jefas de Servicio los que representan el 21.82% del total de la población - los cuales son 187 personas.

ANALISIS: De acuerdo a los porcentajes obtenidos podemos ver que se capacita a menos de la mitad del personal, observar gráfica.

GRAFICA DE LA PREGUNTA I



Si recibieron el curso



No recibieron el curso

PREGUNTA: 2.- ¿Hace cuanto tiempo que recibio el curso?

OBJETIVO: Saber con que periodicidad se imparten los cursos.

RESPUESTAS: Del total de la población capacitada, hace 6 meses recibieron el curso:

| | |
|--------------------|--------|
| 9 cajeras o sea el | 2.3 % |
| 206 vendedores | 52.68% |

Hace un año recibieron el cursos:

| | |
|------------------------------|--------|
| 19 cajeras que representa el | 4.8 % |
| 68 vendedores que son el | 17.39% |

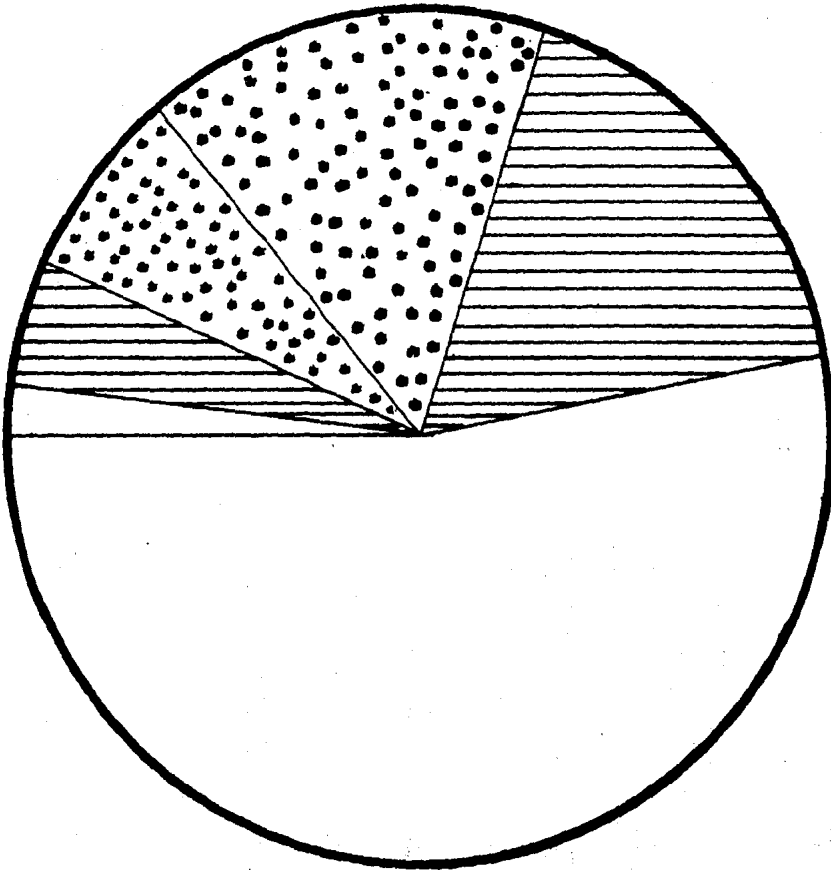
Hace 2 años recibieron el curso:

| | |
|-------------------------|--------|
| 20 cajeras o sea el | 5.11% |
| 69 vendedores que es el | 17.64% |

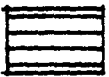
ANALISIS: Se puede observar que ha disminuido el índice de - personas capacitadas, observemos el cuadro comparativo y la gráfica

| Personal | Duración | 2 años | 1 año | 6 meses | Total |
|-----------------|----------|--------|-------|---------|-------|
| CAJERAS | | 20 | 19 | 9 | 48 |
| VENEDORES | | 206 | 68 | 69 | 343 |
| SUMA DE TOTALES | | | | | 391 |

GRAFICA DE LA PREGUNTA 2



Hace 2 años



Hace 1 año



Hace 6 meses

PREGUNTA: 3.- ¿Se le informó acerca del objetivo del curso?

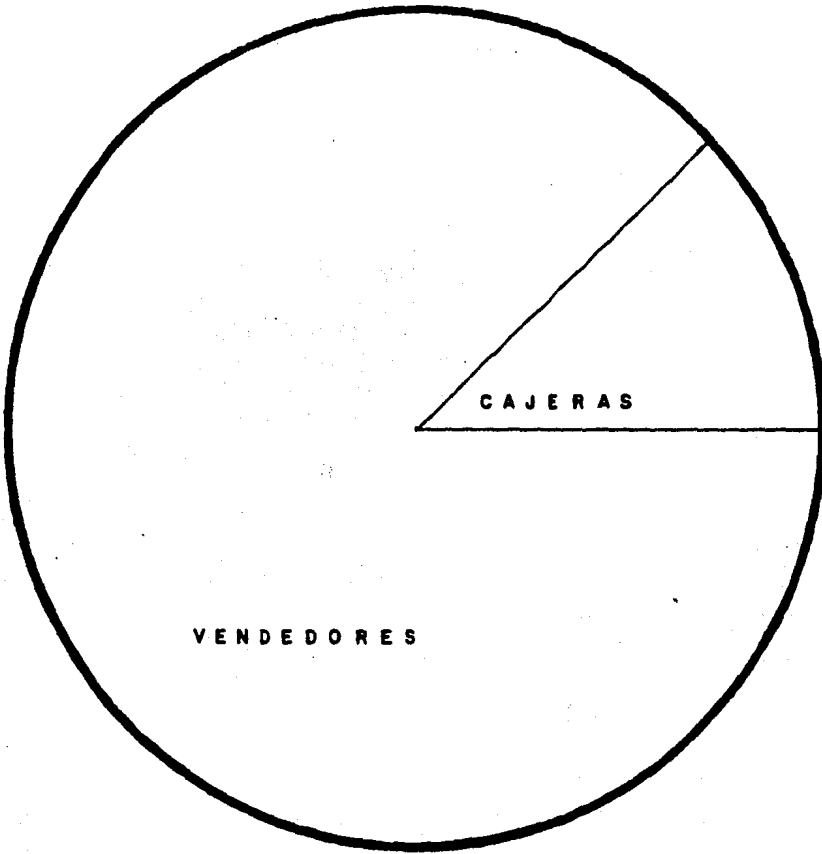
OBJETIVO: Saber si dan a conocer el propósito que tiene el curso.

RESPUESTAS: Las 48 cajeras si fueron informadas del objetivo del curso al igual que los 343 vendedores, lo cual significa que el 100% si sabe el propósito de los cursos.

ANALISIS: A pesar de la respuesta, por la asistencia que se tuvo a un curso se vio que el objetivo no era complido por el personal capacitado.

| Personal | SI | NO | TOTAL |
|-----------------|-----|----|-------|
| CAJERAS | 48 | 0 | 48 |
| VENEDORES | 343 | 0 | 343 |
| SUMA DE TOTALES | | | 391 |

GRAFICA DE LA PREGUNTA 3



Si conocen el objetivo

PREGUNTA: 4.- ¿Se relacionó el curso con las actividades que desempeña?

OBJETIVO: Verificar si los cursos que se imparten son beneficos por la relación que tienen con las actividades que desempeñan.

RESPUESTAS: El personal que contesto afirmativamente fue:

| | |
|----------------------------|--------|
| 18 cajeras que representan | 4.6 % |
| 343 vendedores que son | 87.72% |

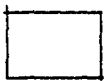
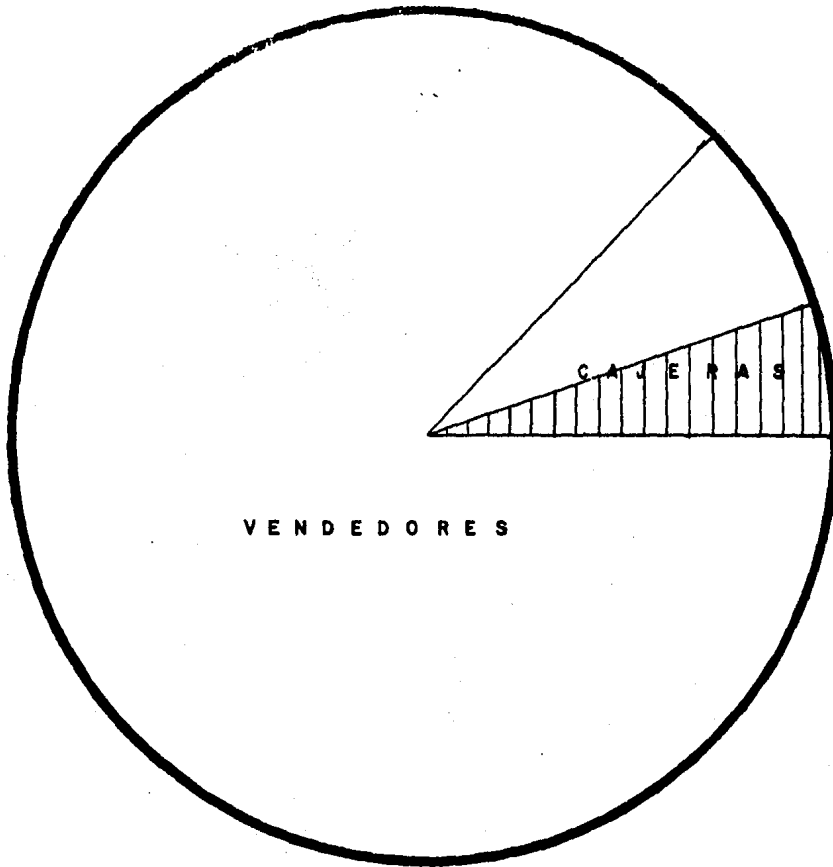
Y de las personas que contestaron negativamente - fueron:

| | |
|-------------------------------|-------|
| 30 cajeras que representan el | 7.6 % |
| del total de la población.. | |

ANALISIS: De los resultados se desprende que por el contenido de los cursos, no se relacionaban con las actividades de las cajeras, ya que se trataron los cursos de ventas lo cual atrajo mayor interés por parte de los vendedores.

| Personal | SI | NO | TOTAL |
|-----------------|-----|----|-------|
| CAJERAS | 18 | 30 | 48 |
| VENDEDORES | 343 | 0 | 343 |
| SLMA DE TOTALES | | | 391 |

GRAFICA DE LA PREGUNTA 4



Si fueron informadas



No fueron informadas

PREGUNTA: 5.- ¿Aprendió algo nuevo con el curso?

OBJETIVO: Saber si los cursos fueron de provecho en cuanto a su contenido.

RESPUESTAS: Entre el personal que si aprendió algo nuevo se encuentran:

| | |
|---------------------------|--------|
| 18 cajeras que son el | 4.62% |
| 276 vendedores que son el | 70.58% |

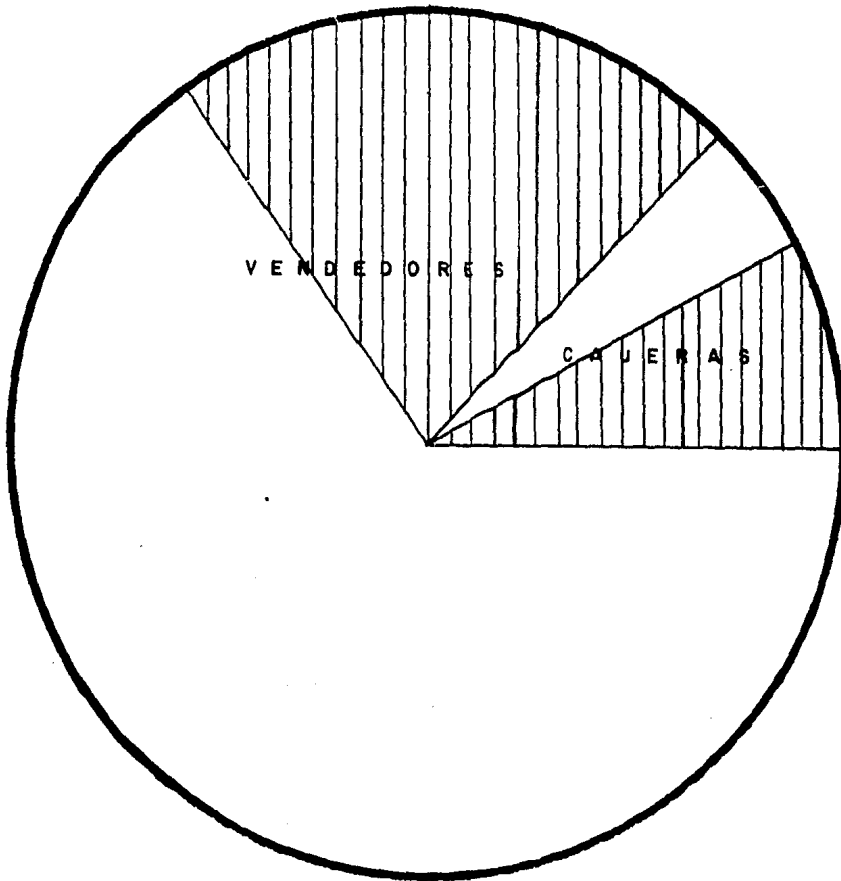
Los que no aprendieron fueron:

| | |
|-----------------------|--------|
| 30 cajeras que son | 7.67% |
| 67 vendedores que son | 17.13% |

ANALISIS: De las personas que contestaron negativamente se le hizo otra pregunta que no contenia el cuestionario (PORQUE) y los vendedores contestaron que los cursos impartidos mostraban en su contenido las actividades que venían desempeñando tiempo atrás y por lo tanto no era desconocido para este personal, en cuanto a las respuestas por parte de las cajeras mostraron desinterés como ya se analizó en la pregunta anterior.

| Personal | SI | NO | TOTAL |
|-----------------|-----|----|-------|
| CAJERAS | 18 | 30 | 48 |
| VENEDORES | 276 | 67 | 343 |
| SUMA DE TOTALES | | | 391 |

GRAFICA DE LA PREGUNTA 5



No aprendieron

PREGUNTA: 6.- ¿A los capacitadores como los califica?

OBJETIVO: Conocer si les gusta la forma en que se imparten los cursos.

RESPUESTAS: Consideran BUENOS a los capacitados en su forma de impartir los cursos:

| | |
|------------------------|--------|
| 38 cajeras o sea el | 9.71% |
| 67 vendedores o sea el | 17.13% |

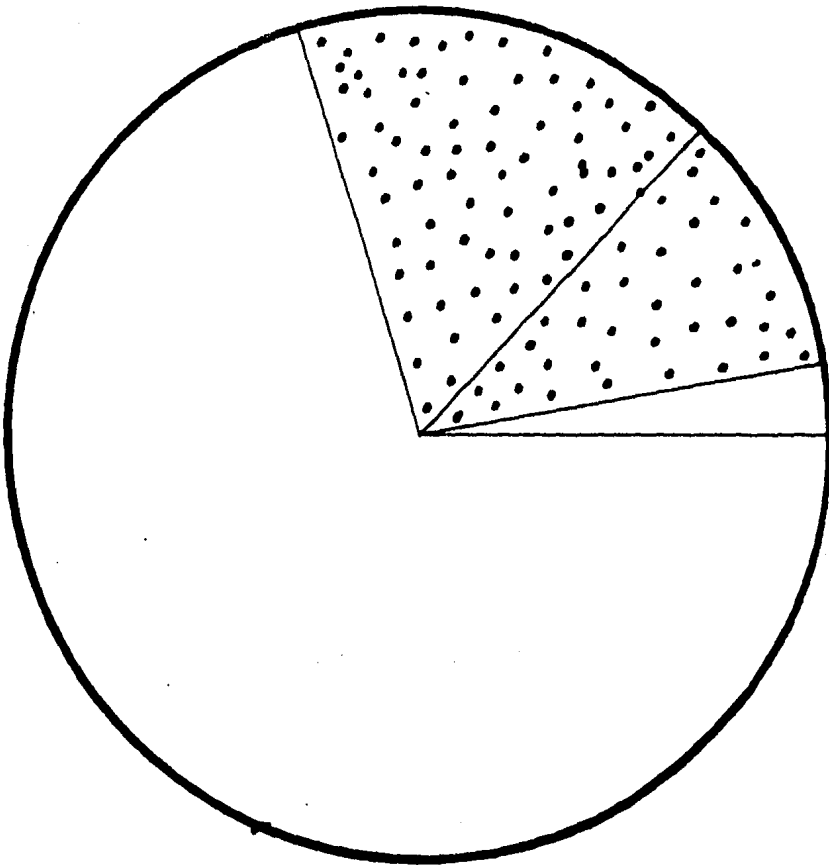
Los consideran como REGULARES:

| | |
|--------------------|--------|
| 10 cajeras que son | 2.55% |
| 276 vendedores | 70.6 % |

Ninguna persona los considera MALOS.

ANALISIS: Se puede ver que al calificarlos la mayoría como regulares, es decir que no están satisfechos con el curso.

| Personal | BUENOS | REGULARES | MALOS | TOTAL |
|-----------------|--------|-----------|-------|-------|
| CAJERAS | 38 | 10 | 0 | 48 |
| VENDEDORES | 67 | 276 | 0 | 343 |
| SUMA DE TOTALES | | | | 391 |



Consideran buenos a los capacitadores



Consideran regulares a los capacitadores

PREGUNTA: 7.- ¿Le gustaría asistir a otro curso?

OBJETIVO: Saber si tienen deseos de que se les siga capacitando.

RESPUESTAS: Dentro del personal que le gustaría asistir a otro curso se encuentran:

| | |
|----------------|--------|
| 38 cajeras | 4.43% |
| 276 vendedores | 32.22% |

Y del personal que no fué capacitado pero que esta interesado en asistir a un curso son:

| | |
|---------------------|--------|
| 466 que representan | 54.37% |
|---------------------|--------|

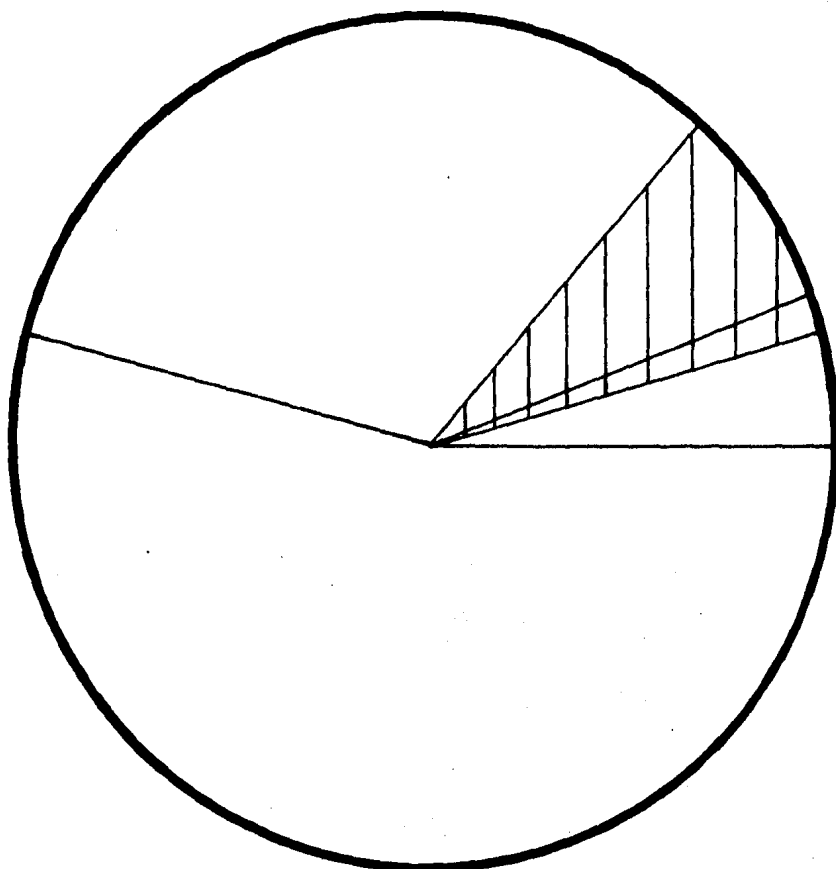
A las personas que no les gustaría asistir son:

| | |
|---------------|-------|
| 10 cajeras | 1.16% |
| 67 vendedores | 7.81% |

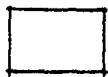
ANALISIS: Podemos observar que más de la mitad de la población esta interesada en recibir el curso de capacitación.

| Personal | SI | NO | TOTAL |
|-----------------|-----|----|-------|
| CAJERAS | 38 | 10 | 48 |
| VENEDORES | 276 | 67 | 343 |
| DEMAS | 466 | | 466 |
| SUMA DE TOTALES | | | 857 |

GRAFICA DE LA PREGUNTA 7



No les gustaria



Si les gustaria

PREGUNTA: 8.- ¿Que temas le gustaría que se tratasen en esos cursos?

OBJETIVO: Conocer cuales son las inquietudes del personal.

RESPUESTAS: Encontramos que existen 4 temas a tratar en esos - cursos los cuales son:

CURSOS SOBRE RELACIONES HUMANAS

38 cajeras 9.72%

171 vendedores 43.73%

CURSOS DE IDIOMAS

86 vendedores 22.00%

TEMAS NUEVOS

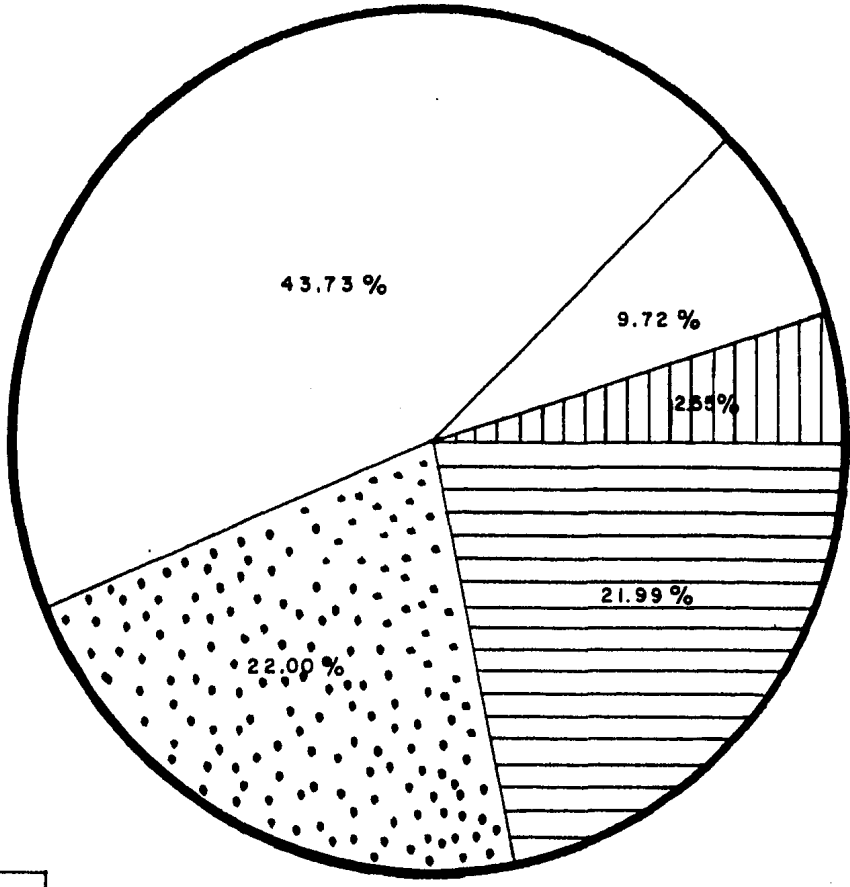
10 cajeras 2.55%

CURSOS DE MODAS

86 vendedoras 21.99%

ANALISIS: Se puede ver que tienen interés en que se les im _ partan cursos, con la condición de que abarquen los temas antes mencionados.

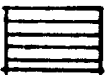
| Personal | RELACIONES HUMANAS | IDIOMAS | MODAS | TEMAS NUEVOS | TOTAL |
|-----------------|--------------------|---------|-------|--------------|-------|
| CAJERAS | 38 | | | 10 | 48 |
| VENDEDORES | 171 | 86 | 86 | | 343 |
| SLMA DE TOTALES | | | | | 391 |



Relaciones Humanas



Idiomas



Modas



Temas Nuevos

PREGUNTA: 1.- ¿Cuenta con un programa para la realización de la capacitación?

OBJETIVO: Saber si llevan un orden al programar las actividades a desempeñar.

A las personas que contestaron afirmativamente se les pregunto: ¿Quien se los proporciona?

OBJETIVO: Saber cual es el personal que los elabora.

RESPUESTAS: Los 6 capacitadores entrevistados contestaron afirmativamente la primer pregunta.

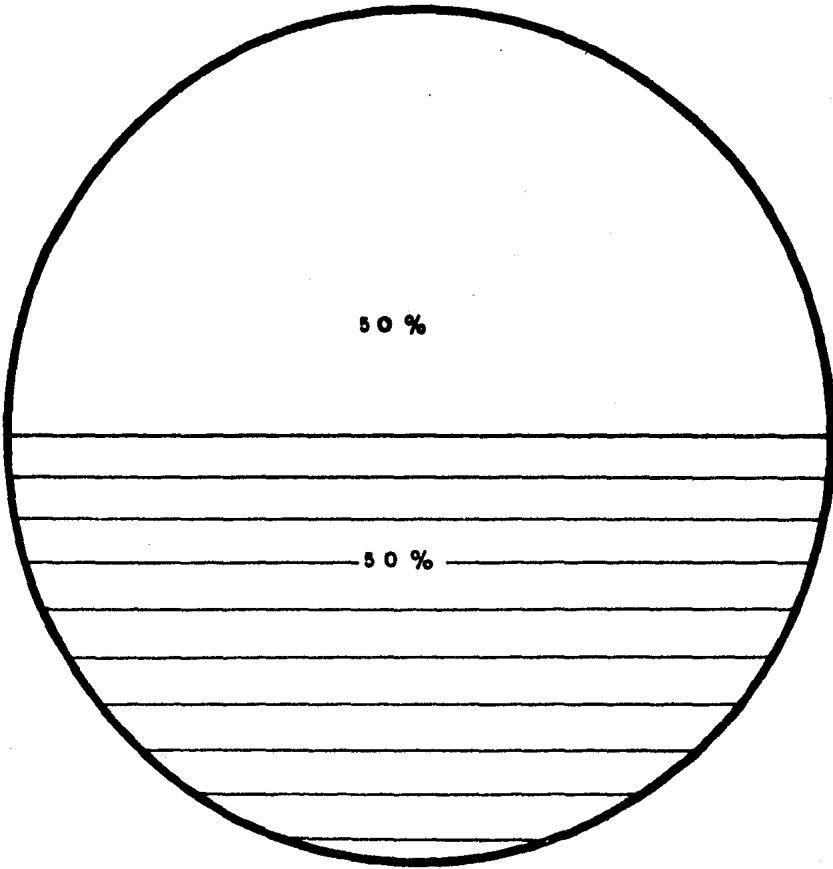
En cuanto a quien es el que los elabora dijeron:

3 capacitadores mencionan al Departamento de Recursos Humanos como encargado de elaborar los programas.

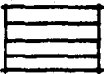
3 capacitadores contestaron que entre todos los capacitadores los elaboraban.

ANALISIS: Al ir directamente al área donde se preparan los programas, nos percatamos de que en realidad los capacitadores son los que elaboran los programas basandose en temas que el jefe de ellos les proporciona.

GRAFICA DE LA PREGUNTA I



ELLOS LOS PREPARAN



EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA: 2.- ¿Que entiende por capacitación?

OBJETIVO: Conocer si tienen nociones de la actividad a la -
que se estan dedicando.

RESPUESTAS: Los 6 capacitadores si tienen la idea de la actividad
a la que se dedican.

ANALISIS: Quiere decir que el tener nociones de la capacitación,
saben la importancia que esta representa -
para poder impartirla.

| | SI | NO |
|---------------|----|----|
| CAPACITADORES | 6 | 0 |

PREGUNTA: 3.- ¿Piensa que es necesario tener preparación uni
versitaria para poder capacitar al personal?

OBJETIVO: Saber cual es el nivel académico que se debe tener
para poder impartir la capacitación.

RESPUESTAS: Los 6 capacitadores contestaron afirmativamente.

ANALISIS: Para poder capacitar al personal sí es necesario -
tener preparación universitaria, ya que se debe co
nocer un poco más acerca de la cultura general y
otros conceptos, a fin de entender a la gente con
la cual se va a trabajar.

PREGUNTA: 4.- ¿Cuales metodos de capacitación conoce de los que a continuación se enumeran?

OBJETIVO: Saber cuantos metodos conocen.

RESPUESTAS: Si conocen los siguientes metodos:

Foro, Clases, Becas, Discurso, Symposium, Simulación; Dramatización, Conferencias, Cursos Breves, Método de casos, Mesas redondas, Aprender haciendo, Instrucción programada, Discusión y Participación, Entrenamiento de aprendices, Cursos por correspondencia.

No conocen el método de Vestibular

6 = 100%

ANALISIS: De acuerdo a las respuestas obtenidas, tenemos que sí tienen bastantes conocimientos de los distintos metodos que existen.

PREGUNTA: 5.- ¿De los medios que a continuación se enlistan cuales utiliza.

OBJETIVO: Saber si cuenta con el material suficiente para poder impartir los cursos.

RESPUESTAS: Los 6 capacitadores utilizan los siguientes medios:

Visitas, Gráficas, Películas, Exhibición, Rotafolio, Pizarrón Magnético, Simulación, Demostración, Televisión, Transparencias, Ayuda Auditiva.

ANALISIS: Al estar presentes en los cursos, nos dimos cuenta de que no utilizan todos los medios anteriores, solo utilizan:

Simulación, Transparencias, Ayudas Auditivas, Exhibición, Películas, Rotafolio, Pizarrón.

Lo que representa un 58.33%

PREGUNTA: 5.- ¿Que material utiliza además de lo mencionado anteriormente.

OBJETIVO: Saber si el material que utilizan esta actualizado.

RESPUESTAS: Entre otro material mencionaron:

Proyector de cine, Videocasetera, Proyector de cuer
pos opacos, Proyector de acetatos.

ANALISIS: Podemos observar que el material que utilizan se -
refiere a los medios auditivos que ya explicamos
en el capítulo 2.2 , así como a la función que tie
ne la película y el material que se utiliza dentro
de ella.

PREGUNTA: 7.- ¿Considera necesario preparar su material con anticipación?

OBJETIVO: Comprobar si preparan su material que van a utilizar para impartir los cursos.

RESPUESTAS: Todos los capacitadores consideran necesario el prepararlo con anticipación.

ANALISIS: Se pudo comprobar que no se preparaba el material, apesar de que contestaron que si era necesario el que se preparara.

PREGUNTA: 8.- ¿Como se evalua al personal durante el curso?

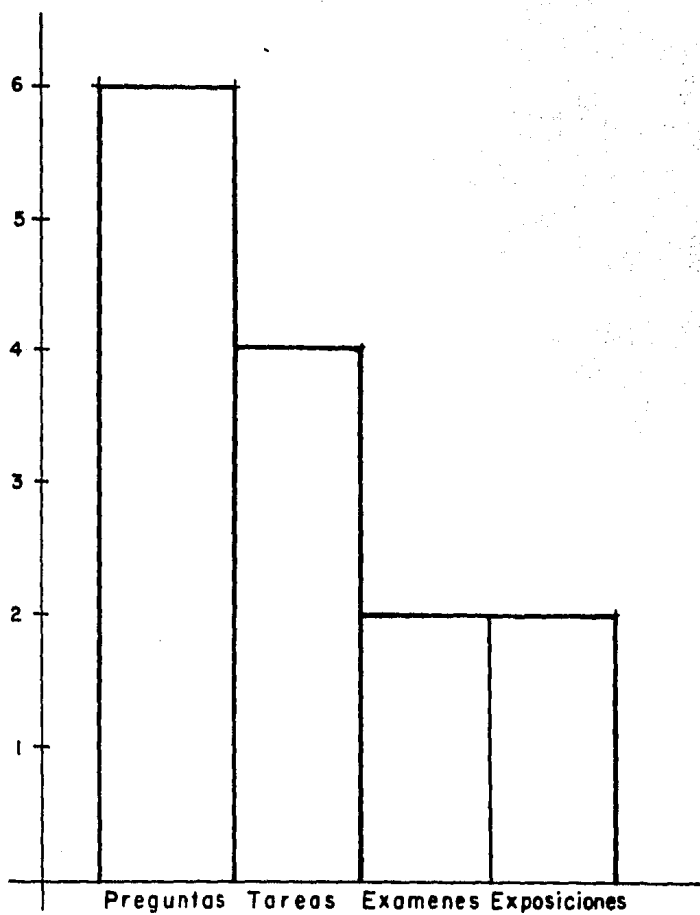
OBJETIVO: Conocer si comprueban que los cursos fueron captados por los empleados a quienes se capacito.

RESPUESTAS: Las formas de evaluación que utilizan son:

| | | |
|---------------------------|-----------------|--------|
| Por preguntas | 6 capacitadores | 100 % |
| Mediante Tareas | 4 capacitadores | 66.66% |
| Atraves de Exámenes | 2 capacitadores | 33.33% |
| Por medio de exposiciones | 2 capacitadores | 33.33% |

ANALISIS: Al ir directamente al lugar donde son impartidos - los cursos, nos dimos cuenta de que solo utilizan las preguntas y no les dejan tareas, ni exposiciones al personal que recibe los cursos.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 8



C A P I T U L O V

" IMPLEMENTACION PROPUESTA "

IMPLEMENTACION PROPUESTA

De acuerdo a la investigación realizada, una vez que detectamos las áreas donde existen los problemas, creemos que lo más conveniente es que se siga un proceso administrativo, porque mediante él se podrá organizar y controlar mejor los fines que se persiguen con la capacitación, por lo tanto enunciaremos a continuación los pasos que deben seguirse para trabajar mejor con la capacitación.

5.1 PLANEACION

Como ya sabemos su concepto, aplicandolo a la capacitación, tenemos que debemos fijar el curso de acción que se va a seguir estableciendo los fines y objetivos que se persiguen con la capacitación, esto se logrará a través de una investigación de los factores tanto positivos como negativos con que cuenta la empresa.

Por lo tanto para deducir las situaciones futuras a las cuales se va a enfrentar la capacitación, debemos considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Analizar cada uno de los factores que pueden intervenir en la capacitación futura.
- 2.- Fundamentalmente basarnos en hechos ya realizados y no simplemente tomar en cuenta opiniones, es decir que debemos partir de lo pasado para poder establecer mejor un buen futuro.
- 3.- Se deben establecer ciertas reglas que ayuden a la fijación de objetivos, para esto recomendamos que se hagan las siguientes preguntas:

- a) ¿Que pretendemos alcanzar con la capacitación?
- b) ¿Como queremos lograr esa capacitación?
- c) ¿Quien o quienes van a lograr la capacitación?
- d) ¿Porque nos interesamos en alcanzar los fines que persigue la capacitación?
- e) ¿Cuando queremos que se logre esa capacitación?
- f) ¿Donde se quiere realizar la capacitación?

5.- Una vez que ya se fijaron los objetivos, es conveniente que se establezcan las políticas sobre las cuales se va a regir, cabe mencionar que la diferencia entre políticas y objetivo radica en que este último fija las metas y la política impone el orden en el que habra de realizarse dicho objetivo.

5.- Ya analizados los pasos anteriores, procederemos a la realización de un programa de capacitación en el cual se indiquen los detalles que se quieren realizar, fijando tiempos y personas que habrán de seguirlo.

6.- Además es conveniente que dentro de la planeación se recabe información pasada o ya establecida como lo son los manuales de la organización en los cuales ya estan establecidas las políticas y objetivos, esto servira para saber si estan bien establecidos o es necesario que se modifiquen.

5.2

ORGANIZACION

Dentro de la cual se delimitarán las jerarquías y funciones que habrán de tener los capacitadores, así como sus obligaciones.

Para que exista una buena organización es conveniente -

principalmente establecer las jerarquías por medio de un organigrama, este se fijará con base a los objetivos principales de la empresa. Dichos organigramas pueden ser:

Lineales: Donde la autoridad es transmitida por un solo jefe, esto evitará los conflictos en los cuales puede caer por existir doble autoridad o multiplicidad de autoridad, ya que señalando quien es la persona responsable de "X" puesto, esta sabrá como administrar su autoridad, esto no quiere decir que el jefe no pueda recibir asesoramiento y servicios por parte de personas especializadas, sino por el contrario, es conveniente que una persona externa ayude a la organización desde su punto de vista, pues muchas veces esta persona percibe mejor las áreas problema por verlas desde fuera, lo principal es que se pueda delegar la autoridad la persona encargada de este puesto.

También se debe estructurar de acuerdo a las necesidades de la capacitación, es decir que debemos supervisar que todos los puestos sean cubiertos, aprovechando el personal que se encuentra dentro de la organización y si hace falta reclutarlo, proceder a seleccionarlo.

Dentro de la organización, hay que aprovechar la estructura informal que en toda organización se da, pues contribuye - por estar asociada directamente con todo el personal con el cual se trabaja y a través de la comunicación tan amplia que existe entre estas personas se puede coordinar y establecer la organización formal.

Otro punto a considerar dentro de la organización es utilizar los rumores que se dan acerca de la idea que se tiene acerca de la organización, pues mediante estos se puede detectar las fallas de la organización.

5.3

INTEGRACION

Ya que se cuenta con los pasos anteriores, donde sabemos cuales son los Recursos tanto materiales como humanos para la realización de la capacitación, es conveniente que se establezca un orden para saber como integrarlos.

Ya que de acuerdo a la investigación, no se capacita al personal nuevo y estos son los que requieren principalmente de la capacitación, puesto que esta se da a corto plazo.

Además ya coordinando las actividades de los capacitadores y los objetivos que pretende la capacitación, es más fácil que se pueda trabajar, por lo tanto hay que saber introducir al personal por medio de la motivación hacia la capacitación, aquí es donde se les tendrá que platicar la importancia que tiene la capacitación dentro de una empresa comentandoseles los programas que existen para ella, así como los metodos y sus ventajas que esta presenta.

La capacitación servirá por lo tanto como guía para integrar al personal en la empresa, eligiendo a las personas para una mejor comprensión acerca de los puestos que van a desempeñar.

5.4

DIRECCION

La cual comprende el mando, autoridad, comunicación y supervisión. Es la encargada de la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, esta es ejercida por medio de las decisiones y de su delegación.

Se deben establecer por lo tanto canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

La comunicación es la base de cualquier actividad, pues -

mediante ella se recibe información o se emite, ya que para la dirección le servirá para mantener al tanto de los acontecimientos en la empresa, por lo tanto es necesario que se establezca un lenguaje claro y sencillo, y sobre todo que vaya acorde con las personas a las cuales se va a tratar.

Mediante la dirección se tratará de contribuir con eficiencia al logro de los objetivos de la empresa, así como tratará de que se trabaje de acuerdo a la capacidad que tienen las personas, es decir que de ahí derivan las necesidades que requiere la capacitación, para lo cual se recomienda que se lea el capítulo 2.1

5.5

PREPARACION DE UN CAPACITADOR

Esta implementación se hace con la finalidad de que todo capacitador este bien preparado para poder impartir sus cursos.

- 1.- Análisis de la organización: Este se realizará de acuerdo a la estructura organizacional, es decir deberá analizar el organigrama actual para saber si existen puestos vacantes y poder planear de acuerdo al futuro, ya que servirán para coordinar hombre a puesto.

Así como revisar las estadísticas de rotación de personal para determinar las condiciones futuras a las cuales se habrá de enfrentar el personal y por lo que conviene capacitar.

También se deben recabar informes sobre el mercado comercial, ya que la empresa a eso se dedica, esto es con el fin de saber cuales son las perspectivas de que la empresa puede crecer y necesite de mayor cantidad de personas para que laboren en esta, o de lo contrario si la empresa requiere de menor número de per

sonas para ahorrar costos y saber como se va a capacitar al personal para realizar otras actividades.

- 2.- Inventario del personal y evaluación del desempeño:
Se puede dar este paso simultaneamente con el otro el propósito que tiene es el de inventariar al personal presente y así poder saber el abasto de las necesidades presentes y futuras de la administración del personal.

Para hacer dicho inventario conviene informarnos mediante registros que la empresa tiene, ya que hay personas con bastante experiencia de la cual se puede auxiliar el capacitador.

También se debe recurrir a las pruebas que se hicieron antes de que prestará los servicios el personal con el fin de saber cual es el punto de partida para iniciar los cursos.

Así como se evaluará el desempeño que tuvieron durante actividades anteriores, además esta evaluación servirá para hacer registros confidenciales que no compliquen la integridad de las personas, ya que existen personas valiosas por su trabajo presente y con potencial bajo pero que este se pueda desarrollar más tarde y la empresa por lo tanto lo podrá aprovechar capacitandolo.

- 3.- Una vez que se determinó cual es el tema a tratar según las necesidades de la empresa es conveniente:

a) Se investigue acerca de este con el fin de que se tenga toda la información para tratar de resolver las dudas de los individuos.

- b) Planear cuales son las actividades a seguir estableciendo una secuencia.
- c) Fijar los objetivos para estar al día.
- d) Tener conocimientos del desempeño del subordinado, es decir informarnos como es el grupo con el cual vamos a trabajar.
- e) Mostrar ayuda cuando sea necesario.
- f) Crear una atmósfera de confianza donde se motive el aprendizaje.

CONCLUSIONES

- 1.- Nos dimos cuenta de que en realidad no se le da la importancia necesaria a la capacitación, ya que tal parece que se realiza solo por cumplir un requisito legal.
- 2.- Solo preparan al personal en cuanto a ventas sin dar le importancia a otros temas.
- 3.- Nos dimos cuenta que en algunos almacenes no cuentan con una aula que tenga todo el material necesario pa ra que se pueda impartir bien el curso y tenga mayor resultado.
- 4.- Por observación nos dimos cuenta de que alguna infor mación proporcionada no era verídica, como se puede apreciar en el análisis de algunas preguntas.

SUGERENCIAS

- 1.- Capacitar al personal de nuevo ingreso principalmente.
- 2.- Inspeccionar el lugar donde va a impartirse el curso, de manera que no falte el material necesario para este.
- 3.- Proporcionar un escritorio dentro del salón de clases para que se pueda colocar el material que va a ser utilizado.
- 4.- Colocar un ventilador dentro del salón donde se imparten los cursos, ya que es un lugar sin ventilación.
- 5.- Ante todo que se capacite al personal en general, ya que menos del 50% esta capacitado.
- 6.- Que se supervise al personal que capacita durante los cursos que imparten.
- 7.- Hacer un sondeo general antes de iniciar los cursos con el fin de establecer las necesidades a nivel empresa.
- 8.- Que se les hagan exámenes sencillos al finalizar los cursos, para saber si los cursos son comprendidos.
- 9.- Que los capacitadores estudien los programas que van a impartir con suficiente tiempo antes de iniciar los cursos.

B I B I O G R A F I A

- ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Trillas 1980 (2a. edición)
- BALLESTEROS Inda, Nicolás y Sergio Hernández, Fundamentos de Administración, México, FCA, 1980
- CRAIG J, Robert y Lester R. Bittel, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, México, Diana, 1981
- CHRUDEN J, Herbert, Administración de Personal, México, Conti nental, 1979
- DICKSON J, Franklyn, El éxito en la Administración de las Em_ presas Medianas y Pequeñas, México, Diana, 1978
- FERNANDEZ Arena, Fernando, El Proceso Administrativo, México, Diana, 1982
- FERNANDEZ Arena, Fernando, Auditoria Administrativa, México, Diana, 1981
- GUERRERO, Eugenio, Manual de Relaciones Industriales,
- MC. FARLAND Dalton F., Administración de Personal,
- PANIAGUA Aduna, Andrés y Adalberto Ríos, Origenes y Perspecti vas de la Administración, México, Trillas, 1982

REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, México, -
LIMUSA, 1978

REYES Ponce, Agustín, Administración de Personal, México, -
LIMUSA, 1983

SILICED Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, México,
LIMUSA, 1980

SIKULA, Andrew, Administración de Personal, México, LIMUSA,
1981