

871602



UNIVERSIDAD MADERO

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

*Escuela de Ciencias Economico
Administrativas*

3
2Ej.

**NECESIDAD DE CAPACITACION
EN UNA EMPRESA**

TRABAJO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Titulo de:

Licenciado en Administración

presenta:

ALEJANDRA GARCIA TAPIA

Puebla, Pue.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

AGRADECIMIENTO:

A LA UNIVERSISDA MADERO; POR SE LA INSTITUCION EN LA
CUAL HE TERMINADO MI CARRESA PROFESIONAL,

A MIS PROFESORES:

POR SUS CONOCIMIENTOS TRASMITIDOS, SU APOYO Y LA
AMISTAD QUE ME BRINDARON.

NECESIDAD DE CAPACITACION EN UNA

EMPRESA

INDICE

	Pag
Introducción	1
1. Generalidades de la Administración	6
1.1. Concepto de Administración y sus principales Areas	12
1.2. Concepto de Administración de Personal	21
1.3. Antecedentes Historicos de Administración de Personal	37
1.4. Importancia de la Administración de Personal	41
1.5. Objetivos de la Administración de Personal	45
2. Adiestramiento	
2.1. Concepto de Adiestramiento	49
2.2. Necesidad de Adiestramiento	51
2.3. Importancia de Adiestramiento	54
3. Capacitación	
3.1. Concepto de Capacitación	55
3.2. Marco Legal de la Capacitación	57
3.3. Beneficios de la Capacitación para los Individuos	64
3.4. Beneficios de la Capacitación para la Organización	65
3.5. Necesidades de Capacitación	67
3.6. Importancia de Determinar las Necesidades de Capacitación	71
3.7. Tipos de Necesidades de Capacitación	74
4. Caso Práctico	78
Conclusiones	104
Bibliografía.	110

"INTRODUCCION"

INTRODUCCION

Las organizaciones y las ideas de como administrar han estado vigentes desde la antigüedad hasta nuestros dias. La administración es un proceso de utilizar los recursos de una organización o empresa para lograr un objetivo específico através de las funciones de planeacion, organizacion, dirección y control. Para la buena aplicación de la Administración es necesario que sus funciones principales estén interrelacionadas entre si.

Todas las actividades de cualquier empresa están iniciadas y determinadas por las personas que se hacen cargo de esa institución. Las plantas, las oficinas, las computadoras, el equipo automático, y todo lo demás que una firma moderna utiliza son improductivos salvo que interviene el esfuerzo y la dirección humana. De todas las tareas de la gerencia, la administración del componente humano es la tarea central y de mayor importancia, porque todo lo demás depende de lo bien que se haga.

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interrelación con sus semejantes. Las interrelaciones entre organismos humanos difiere profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interrelaciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar

ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría.

El especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar a las personas en una organización: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional).

El hombre es un animal racional y social, porque se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedades y tiene participaciones multigrupales. Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Ha establecido un sistema total, dentro del cual organiza y dirige sus asuntos. Es así como las "organizaciones" son entes formados por personas; Las organizaciones son grupos formados por persona y dirigidos por las mismas. Los gerentes administran grupos y los gerentes administran las organizaciones.

La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal de la organización. Este incluye lo que es:

Análisis de puestos.

Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de candidatos.

Selección de candidatos
Inducción y capacitación a los nuevos empleados
Administración de sueldos y salarios
Evaluación del desempeño
Capacitación, adiestramiento y desarrollo
Comunicación interpersonal
Rotación de personal.

Los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan en forma adecuada por el personal, las organizaciones se encuentran en vías de lograr sus objetivos. Cuando ello no ocurre así, disminuye la productividad, descienden las ganancias y se reducen las posibilidades de enfrentar las demandas de la sociedad, los clientes y los empleados.

Para que un departamento de personal sea eficaz, sus miembros deben poseer una comprensión sólida de los puestos comprendidos en toda la organización. Sin embargo, el hecho de que una compañía tenga varios puestos que debe de llenar hace que sea imposible conocer de memoria las características y detalles de cada uno de ellos. La posible solución consiste en un sistema efectivo de información sobre los recursos humanos, que contenga los datos necesarios sobre cada puesto, y que a cada personal se le vaya rotando de puestos para proporcionarle una mejor capacitación en algunos puestos.

De lo anterior surge el motivo que dio origen a realizar esta investigación " Necesidad de capacitación de personal en

una empresa para un mejor desarrollo de él y de la empresa misma", esto es debido a la relevancia que en la actualidad tienen las empresas y su economía en la ciudad de Puebla, por lo tanto es también importante conocer los programas de capacitación y adiestramiento que tienen las empresas para el desarrollo del personal y de la misma.

A las microempresas les corresponde el 75% del total de la población con empleo en todo el país. En este dato podemos notar la relevancia de las microempresas con respecto a la economía de la ciudad de Puebla.

Es de todos conocido la actual situación crítica que viven las medianas, pequeñas y sobre todo las microempresas, recordemos que de las sesenta mil microempresas que existían en 1992 solo sobreviven al año de 1993, aproximadamente poco más de la mitad y las expectativas para 1994 no son muy prometedoras. Una de las razones por las que quizás hayan fracasado las empresas podría ser la falta de una adecuada administración. Consideremos que la capacitación y el adiestramiento en una empresa es una parte vital para el desarrollo del personal y de la misma.

Así como también considero de gran importancia:

La obtención y registro de los costos de los programas de capacitación y adiestramiento, el costo de inducción y capacitación para trabajadores de nuevo ingreso, la movilidad interna del personal, el número de personas que sale de la organización, los tipos de empleados que son despedidos, por

qué se separan de la compañía, todos ellos son factores que indican a la administración que tan adecuada es la gestión.

Uno de los principales métodos para la evaluación o auditoría de la administración de personal es a través de lo planeado y establecido en las metas, con los resultados sobre como se hace el trabajo. algunos programas de auditoria a la administración de personal se hacen revisando periódicamente los programas y procedimientos; otros implican el análisis permanente de los principales índices o coeficientes indicadores. como la rotación de personal, las sanciones, costo promedio de operaciones, de selección, reclutamientos, contratación, o pérdidas por huelgas, accidentes, los programas de capacitación, etc.

Por consiguiente considero que es importante determinar la necesidad de capacitación de personal en una empresa, pues en ocasiones la falta de capacitación y adiestramiento de personal crea un atraso en la realización de las actividades de la empresa.

Lo que trato de comprobar es:

La determinación de las necesidades de capacitación en una empresa nos dan un punto de partida para realizar programas de capacitación encaminados a un mejor desarrollo del personal y de la organización, ya que este va a proporcionar los conocimientos necesarios para un mejor desempeño de las actividades de la organización. .

Demostrando que la capacitación y adiestramiento de personal en una empresa es importante para el mejor desarrollo de las actividades del trabajador y para la misma empresa.

Por otra parte es importante:

Identificar a la necesidad de capacitación y adiestramiento de personal como un instrumento importante para el desarrollo del trabajador y de la empresa.

Determinar bajo que circunstancia y en que actividades es necesaria la capacitación y adiestramiento de personal.

Determinar que programas de capacitación y adiestramiento de personal debe realizarse para alcanzar un buen desarrollo tanto del trabajador como de la empresa.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados y tratar de demostrar la hipótesis planteada se seguirá la siguiente estructura:

Capítulo 1. Generalidades de la administración. Dentro de este se hará un breve descripción de las generalidades de la administración. Se hará mención de algunos **conceptos de administración**, así como también se mencionará las principales áreas de la administración y algunas de las actividades que se realizan en dichas áreas. **Conceptos de administración de personal;** dentro de este subcapítulo se darán algunas definiciones de administración de personal. **Antecedentes**

históricos de administración de personal. Dentro de esta parte se hará una breve reseña histórica de la evolución de la administración de personal en México. **Importancia de la administración de personal.** Aquí se hará mención de la importancia que tiene la administración de personal en una organización, y por último **Objetivos de la administración de personal.** En esta parte se darán a conocer los objetivos de la administración de personal.

Capítulo 2. **Adiestramiento,** en este capítulo se hará mención de algunos conceptos de adiestramiento, se mencionarán las necesidades de adiestramiento en una empresa, la importancia del adiestramiento para una empresa y para el personal.

Capítulo 3. **Capacitación,** en este capítulo se hablará del concepto de capacitación. del marco legal de la capacitación. de los beneficios que la capacitación proporciona al individuo, y de los beneficios que la capacitación proporciona a la propia organización, de las necesidades de capacitación, importancia de determinar las necesidades de capacitación y los tipos de capacitación.

Capítulo 5. **Caso práctico en una empresa** el cual se aplicará en la Universidad Madero: Para este capítulo utilizaremos algunas técnicas como las que a continuación mencionaremos:

Encuestas, entrevistas y cuestionarios.

CAPITULO 1

"GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION"

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

Esencialmente la función de administrar consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones existen para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que las organizaciones logren su propósito.

La administración desplaza a las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecuten los miembros de las organizaciones. Si estas actividades son diseñadas en forma efectiva, la producción de cada trabajador individual representará una contribución para el logro de las metas organizacionales.

" No existe una idea más importante para la administración que las metas. La administración no tiene sentido sin metas que alcanzar". La administración debe tener presente las metas organizacionales en todo momento.

La administración posee ciertas características inherentes que difieren de otras disciplinas.

a) UNIVERSALIDAD. Ya que existe en cualquier grupo social y es susceptible de apreciarse en cualquier actividad humana.

b) VALOR INSTRUMENTAL. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante esta se busca obtener un determinado resultado.

c) UNIDAD TEMPORAL. Para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el procedimiento administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un procedimiento dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

d) AMPLITUD DE EJERCICIO. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

e) ESPECIFICIDAD. Aunque la administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene carácter propio que le proporciona su carácter específico.

f) INTERDISCIPLINARIEDAD. La administración es afín a todas aquellas ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) FLEXIBILIDAD. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

La administración es importante ya que esta tiene gran trascendencia en la vida del hombre.

Algunos de los argumentos más importantes que fundamentan la importancia de esta disciplina son:

1) UNIVERSALIDAD. Con la universalidad de la administración se muestra que esta es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

2) SIMPLIFICA EL TRABAJO. Al establecer principios métodos y procedimientos, para lograr una mayor rapidez y efectividad.

3) LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA. De cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de la administración.

4) Atraves de sus principios la administracion contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todos lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

La administracion se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.

Las funciones administrativas basicas o actividades que integran el proceso administrativo son las siguientes:

Planeación

Organizacion

Dirección

Control.

La planeacion implica la eleccion de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en la que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar. La actividad de planeacion se concentra en el logro de metas. Los administradores atraves de sus planes describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener exito.

La organizacion puede concebirse como la asignacion de las tareas desarrolladas durante la planeacion a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta funcion crea los mecanismos para poner los planes en accion. Las personas que operan dentro de la organizacion reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas.

Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito de los departamentos, el cual contribuirá al éxito de las divisiones, y éste a su vez contribuirá al éxito general de la organización.

La dirección es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esta función también se conoce como motivación, liderazgo, influencia o desempeño y se relaciona principalmente con las personas dentro de la organización. La dirección puede definirse como el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas. La dirección apropiada, es cualquier dirección que ayude a la organización a desplazarse hacia el logro de metas. El propósito final de la dirección es incrementar la productividad.

El control es la función administrativa a través de la cual los administradores:

(a) reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de las organizaciones;

(b) comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y

(c) a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos. El control es un proceso continuo.

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION Y SUS PRINCIPALES AREAS.

DEFINICIONES:

Administración es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos. (HENRY SISK Y MARIO SVERDLIK) 1

Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (JOSE A. FERNANDEZ ARENA) 1

Administración es el método por el cual un grupo en coordinación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerente) coordinan las actividades de otras. (JOSEF L. MASSIE) 1

Administración es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo para que ellos puedan operar como una sola unidad. (BROOK ADAMS) 1

Administración es un procedimiento distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos. (G.R. TERRY) 1

1 INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION CON ENFOQUE DE SISTEMAS. RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, ED. ECASA, Pag.4

Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. (GUZMAN VALDIVIA I.) 1

Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (AGUSTIN REYES PONCE) 1

Administración es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. (JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA) 1

MI DEFINICIÓN ES LA SIGUIENTE:

Administración es un proceso en el cual la planeación, organización, dirección y control están interrelacionados para lograr un fin o meta en común.

Las principales áreas de actividad de la administración son:

Producción

Mercadotecnia

Finanzas

Administración de recursos humanos.

PRODUCCION. Es un departamento importante, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como función

1. Ingeniería de producto.

2. Ingeniería de la planta

3. Ingeniería Industrial

4. Planeación y control de la producción.

5. Abastecimiento

6. Fabricación

7. Control de calidad.

MERCADOTECNIA. Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercado

2. Planeación y desarrollo del producto.

3. Precio

4. Distribución y logística

5. Administración de ventas

6. Comunicación.

Promoción de ventas

Publicidad

Relaciones públicas

7. Estrategias de mercado.

FINANZAS. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos

necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objeto del máximo aprovechamiento y administración de recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento

- Planeación financiera
- Relaciones financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones

2. Contraloría

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Estadística
- Credito y cobranzas
- Impuestos

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus principales funciones son:

1. Contratación y empleo

- Reclutamiento

- Selección
 - Contratación
 - Introducción o inducción
 - Promoción, transferencias y ascensos.
2. Contratación y desarrollo.
- Entrenamiento
 - Capacitación
 - Desarrollo
3. Sueldos y salarios.
- Análisis y evaluación de puestos
 - Calificación de méritos
 - Remuneración y vacaciones.
4. Relaciones laborales
- Comunicación
 - Contrato colectivo de trabajo.
 - Disciplina
 - Investigación de personal
 - Relaciones de trabajo.
5. Servicios y prestaciones
- Actividades recreativas
 - Actividades culturales
 - Prestaciones
6. Higiene y seguridad industrial
- Servicios médicos
 - Campañas de higiene y seguridad
 - Ausentismos y accidentes

1. Planeación de recursos humanos

Inventario de recursos humanos

Rotación

Auditoría de personal.

Las funciones de cada área de actividad, así como el número y denominación, estarán en relación con el tamaño, giro y las políticas de cada empresa.

Otra opinión de acuerdo al Autor Fernando Arias Galicia es la siguiente:

PRODUCCION. Función que tiene la responsabilidad de transformar los materiales en productos que puedan comercializarse, para lo cual tiene que organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica. La función de producción dentro de la empresa no solo se concreta a fabricar bienes, productos o servicios, sino que se rodea de otras actividades tales como:

1. Localización de planta.
2. Selección y construcción de edificios.
3. Selección de maquinaria y equipo.
4. Disposición de la planta.
5. Planeación y control de la producción.
6. Control de calidad.
7. Mantenimiento y seguridad industrial.
8. Control de desperdicios.

MERCADOTECNIA. Esta función esta integrada por, en conjunto de técnicas y actividades que permiten conocer que satisfactor se debe producir o que servicio debe proporcionarse y que sea costeable y la manera de hacerlo llegar en forma económica, eficiente y oportuna al consumidor.

Técnicas y actividades de la mercadotecnia:

1. Investigación de mercados.

2. Estudios económicos previos para estudiar la costeabilidad del producto

Planeación y desarrollo de los productos o servicios que se van a ofrecer a la venta, tomándose en cuenta:

La marca

El envase

La etiqueta

Almacén

Políticas de precio de los productos o servicios.

Garantías y servicios

Ventas

Canales de distribución

Transportación

Publicidad

Promoción de ventas

Relaciones publicas, etc.

FINANZAS. Funcion cuyo objetivo es obtener y usar efectivamente los fondos necesarios para la operación de la empresa.

Las actividades que están dentro de esta área son:

1. Estudiar la planeación financiera
2. Manejo de fondos
3. Fijar políticas de crédito y cobranzas.
4. Planes sobre nuevas inversiones.
5. Presupuestos
6. Auditoría interna
7. Impuestos
8. Estados financieros.

RECURSOS HUMANOS. La función de esta área es conseguir el personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa. El mantener al elemento humano trabajando con entusiasmo e interés en la empresa, requiere ciertos conocimientos acerca de la naturaleza y motivaciones. Controlar administrativamente es una actividad muy valiosa.

Las actividades que están dentro de esta área son:

1. Previsión de personal.
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Contratación
5. Inducción y Desarrollo.
6. La administración de sueldos y salarios.

Análisis de puestos.

Descripción genérica del puesto

Valuación del puesto

7. Administración de recursos humanos

Relaciones internas.

8. Calificación de meritos.

9. Prestaciones.

1.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor eleccion, educacion y organizacion de los servicios de una organizacion, su satisfaccion en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. (VICTOR M. RODRIGUEZ.)²

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar. (BYARS Y RUE)

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa. (E.B. FLIPP)

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los

intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades de personal. (JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA).

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Es proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (FERNANDO ARIAS GALICIA).

mi definición es la siguiente:

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Es un proceso por medio del cual se le proporciona a una organización los recursos humanos necesarios, para alcanzar un objetivo organizacional.

2. ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL 2. RODRIGUEZ VALENCIA
JOAQUIN. ED. ECASA, Pág. 8.

1.3. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El campo de la administración de personal no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual.

La historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y futuro; para poder entender el papel que juega en el presente y futuro de México la administración de recursos humanos, resulta importante hacer frente al pasado. Por otro lado las relaciones que se presentan entre los miembros de las organizaciones, específicamente las de mando y subordinación, no son ajenas a las situaciones políticas, económicas, cultural y social, y por tanto histórica que se da en el exterior de la organización.

E U R O P A

ESCLAVITUD.

La esclavitud presenta el sistema más simplista de las relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos.

Cuando había abundancia de esclavos se le ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo, cuando los esclavos eran escasos, su utilización, sobre todo en labores del hogar, se cuidaba dado que su reposición resultaba difícil.

Las formas de disciplina en Europa y Asia eran los castigos corporales, no así en México prehispánico cuya esclavitud tenía características muy especiales.

El trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia como medio para lograr el máximo rendimiento. Si la eficiencia fuera el aspecto más importante de la administración de recursos humanos, como algunos piensan, nos dice Knowles (1965) que los problemas de personal se simplificarían al máximo mediante un retorno a la esclavitud, sistema del que a continuación se dan algunas causas.

- a) Las guerras
- b) La repugnancia al trabajo (actividad que representaba algo indigno para las clases poderosas).
- c) Las deudas.

Desde luego ese retorno es inadmitible desde todos los puntos de vista.

Fin de la esclavitud. Se ha establecido que esta desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad no solo corporal sino mental del individuo, cosa que dio como resultado las ineficiencias y rechaza del trabajo por parte del esclavo. Por otra parte la influencia de ideas (liberalismo) y sucesos (Revolución francesa), operan como determinantes al implantar su filosofía de igualdad y libertad natural de todos los hombres, que destruyen el principio fundamental del sistema, que se perpetuó en México hasta el siglo XIX. Terminando por decreto de Hidalgo, en octubre de 1810; y en E.U. con la Guerra de secesión de 1861-1865. Las

rebeliones de los esclavos jugaron un papel importante en la terminación de esta etapa histórica.

SERVIDUMBRE.

Podríamos decir que el sistema de servidumbre es una variable de la esclavitud; en lugar del esclavo encontramos al siervo, que no es propiedad del amo, pero esta fuertemente ligado a la tierra, si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal. Tiene una serie de derechos superiores a los del esclavo, podrían contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión (propiedad servil); sin embargo, carecía del derecho de libertad e independencia.

GREMIOS Y CORPORACIONES.

Aparece en la Edad Media, durante tal etapa la llamada "economía familiar" se convierte en "economía de la ciudad", debido a la tendencia de las villas a bastarse a si mismas. Es ahí donde aparecen las llamadas corporaciones, gremios, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

Características del sistema:

a) Trabajo personal. A diferencia de la industria actual, el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.

b) Sentido de realización. Casi siempre el trabajador elabora el producto en su totalidad, (de principio a fin).

c) Predominio de la "ganancia lícita". Es decir, énfasis de este concepto sobre el lucro.

d) Jerarquización clara de puestos. Existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz.

e) Sistema de ascenso por méritos. Tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes: por ejemplo, el llamado de la "obra maestra" para la obtención del grado de maestro.

f) Reglamentación de la producción. De hecho actuaban como monopolios, pues el consejo de maestros fijaba, precio, cantidad a producir, plazas donde vender, compras etc.

g) Salarios. Estos eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora o por jornada de trabajo.

Fir de los gremios. La tendencia a ser maestros a los más viejos, la lentitud en la rotación y en las promociones, dieron origen al que quizá fue el primer movimiento sindical: las asociaciones de compañeros en Francia, Alemania y España. El término de esta etapa la marcó, en Francia, la ley de Chapelier en 1791 como consecuencia de la revolución francesa, que prohíbe expresamente este tipo de asociaciones.

LIBERALISMO, REVOLUCION INDUSTRIAL Y REVOLUCION FRANCESA.

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII aparece el liberalismo que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, que encuentra su culminación con la Revolución francesa.

Estas ideas trascendieron al campo económico y debido al auge y gran desarrollo de la industria provocados por los inventos (maquina de vapor, lanzadera, etc.) que dieron origen a la revolución industrial, apareció el liberalismo económico. Este pugna una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, teniéndole asignado al estado el papel de vigilante o "Estado Gendarme"; es decir, "se dio cabida plena al famoso dejar hacer, dejar pasar".

En dicha etapa nace la "libre competencia" que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio de patrón dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones.

Esta absoluta libertad produjo a su vez un clima de la más absoluta explosión, donde excesos como contratar a niños y mujeres para trabajos definitivamente peligrosos e insalubres.

Knowles (1965) señala que "la libertad era mucho más teórica que real y, a menudo, solo representaba la libertad para morir de hambre"

SINDICALISMO Y RELACIONES ANTE EL LIBERALISMO.

Bajo el sistema de abuso y explotación al trabajador que era el liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora para mejorar sus condiciones. Sin embargo, siempre se encontró con un clima de rechazo absoluto, como en el caso de la trade unions en Inglaterra, que fueron prohibidas y consideradas como "conspiraciones ilegales" en 1834. Todos los intentos similares fueron acusados de atentar contra las "leyes naturales del mercado", al tratar de sustituir las condiciones "naturales" de competencia y negociación, por medios artificiales, como la contratación colectiva.

Diferentes pensadores ofrecieron soluciones para el problema social, variando las proposiciones desde un tono utópico hasta el más radical. Esto es lo que se conoce con el nombre de reacciones socialistas, mismas que se dividen así:

a) Etapa sentimental.

Dentro de esta podemos nombrar al conde Enrique de Saint Simons (1760-1825); Carlos Fourier (1772-1837), y Pedro Proudhon (1809-1865).

b) Etapa utópica.

Robert Owen, con su obra "Nuevo concepto de la sociedad, es uno de los más representativos de este periodo.

c) Etapa científica

En esta etapa el más importante pensador es Carlos Marx (1818-1883). Su ideología se encuentra desarrollada básicamente en las tres obras siguientes: Manifiesto del partido

comunista. (1884); Apuntes para la crítica de la economía política (1859) y el Capital (1867). Los miembros de Marx se reunían en congresos denominados "internacionales".

A continuación se hace mención de las conclusiones del Congreso Marxista en París (1889) o sea la Segunda Internacional, que fue donde se definió un programa del pensamiento socialista. Entre sus conclusiones estaban:

1. Jornadas de ocho horas.
2. Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigieran funcionamiento ininterrumpido.
3. Prohibición de trabajo para menores de 14 años. Entre los 14 y 18 años, jornadas de 6 horas.
4. Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos semanalmente para todos los trabajadores.
5. Supervisión del Estado, bien organizada, en toda clase de industria, con un 50% de inspectores obreros.
6. Postscripción del salario en especie.
7. Extensión a todos los países de medidas higiénicas en el trabajo.
8. Supresión de las oficinas de colocación.
9. Supresión del regateo.

REACCIONES CATOLICAS

El pensamiento sobre el problema social trata de incorporar a las relaciones de trabajo el sentido de justicia, igualdad y caridad. Se encuentra contenido básicamente en los

documentos papales denominados "encíclicas" y otros mensajes, siendo los más importantes:

Encíclicas Rerum Novarum del papa León XIII (1891); encíclica Quadragesimo anno de Pío XI (1931) Pío XII en sus alocuciones y radio mensajes, principalmente el de la navidad de 1942 encíclica Mater et Magistra del papa Juan XXIII (1961).

MEXICO

Epoca prehispánica.

En México el pueblo nahuatl tenía una concepción diferente de lo que era el trabajo: era considerado como algo valioso en si mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. El esclavo podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. Un hombre cargado de deudas podía venderse a si mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolios en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

Epoca colonial.

Con la conquista son importantes los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan "encomiendas" en las cuales el encomendadero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indigenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de las vidas y haciendas. El indigena es considerado un animal: se le marca con hierro caliente al igual que al ganado. El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en gran mayoría de los casos.

Hay diversas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a ciertas actividades (platería) mientras en otras si les esta permitido el ingreso (manufactura de sillas). Los negros y mulatos tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada a los gremios de acuerdo a las leyes de la época; la única excepción es el oficio de curtidores de cuero, ya que estas eran escasos.

En 1582 se verificó la primera huelga del continente americano. El cabildo de la ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y Músicos regresaron despues de su convenio en el cual acordaron que su sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar. Esta huelga fue una respuesta unilateral que los afectaba en sus

intereses y lograron que fuese revocada: representó una limitación a la decisión y prácticamente una participación.

Uno de los mejores virreyes de la Nueva España, el conde Revillagigedo; dándose cuenta que el monopolio de los gremios sólo contribuye a su atraso, recomienda que los artesanos se capaciten en dibujos acudiendo a la Academia de San Carlos.

La guerra de la Independencia

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaban prohibidos fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Esta situación permaneció sin variaciones hasta la declaración de la Independencia. El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgaba en la ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservará esclavos. Morelos sugiere que el Congreso legisle para elevar "el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la riña y el hurto". En la constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona pueda dedicarse al trabajo que les guste, sin más retribuciones que las buenas costumbres. Se da una muerte oficial al monopolio de los gremios.

La Reforma

Después de la independencia se sigue una serie sucesiva de guerras, asonadas y motines; en la de 1847 contra E.U., México pierde la mitad de su territorio; la otra mitad sigue siendo asiento de fuentes primarias de trabajo; es decir, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías.

En la época de la Reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11,000 obreros; además existían innumerables talleres artesanales, y también fábricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

El Porfiriato.

El 14 de septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese el capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con este capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque la Constitución de 1857 en su artículo 50. decía: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud.

En la fábrica de Rio Blanco la jornada era de 12 horas diarias y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias.

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico, nacido con la revolución industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. El liberalismo económico proclamaba que las fuerzas del mercado regularían los salarios y las demandas de mano de obra. "el Código penal del distrito

Federal (en la época porfirista) castigaba con 8 días a 3 meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral"

El estado solo tenía a su cargo conservar la paz pública. Con la llegada de técnicos extranjeros, especialmente norteamericanos, se agudizó el liberalismo.

La Revolución

Fue en Cañanea, en 1906, donde estalló la huelga que hizo tambalearse al Porfiriato, a la cual siguió la de Río Blanco.

En este pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros.

A continuación se transcribe el pliego de peticiones de los huelgistas:

1. Queda el pueblo obrero declarado en huelga.

2. El pueblo obrero se obliga a trabajar bajo las condiciones siguientes:

I. La destitución del empleo del mayordomo Luis (nivel 19)

II. El mínimo del sueldo del obrero será cinco pesos diarios con ocho horas de trabajo.

III. En todos los trabajos de la Cañanea Consolidated Copper Co., se ocuparán el 75% de mexicanos y el 25% de extranjeros, teniendo los primeros las mismas aptitudes que los segundos.

IV. Poner hombres al cuidado de las jaulas, que tengan nobles sentimientos para evitar toda clase de irritación.

V. Todos los mexicanos en los trabajos de esta negociación tendrán derecho a ascenso según lo permitan sus aptitudes.

Es de notarse que no solo se mencionan las condiciones económicas sino un mejor trato y un deseo de posibilidad de ascenso. Desde luego, la respuesta fue negativa. Los obreros desfilaban invitando a todo mundo a unirseles. Al llegar a una madereria fueron bañados con las mangueras para apagar incendios, por los extranjeros hermanos Metcalf. Esto enardecio los animos, Los huelgistas forzaron la puerta y fueron recibidos a balazos por esos dos hermanos, con lo cual se inicio la violencia. Los mexicanos fueron acribillados por un cuerpo de voluntarios norteamericanos llegados de Arizona. Los lideres del movimiento fueron enviados a las mazmorras de San Juan de Ulua.

Desde 1906 se organizaba el Gran Circulo de obreros Libres en la fábrica de hilados de Rio Blanco, Ver. Cundio la agitación en otras fábricas, los patronos prohibieron las asociaciones. Estallaron huelgas. Tanto obreros como patronos acordaron acatar un laudo del gobierno central; el 5 de enero de 1907 se expidió, y en el mismo, el general Diaz ordenaba: " Los obreros quedaran sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente .." con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios.

La participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910 fue de vital importancia. En la Constitución de 1917 se plasma un paternalismo cuyas raíces tal vez haya que buscarlas en las leyes indias.

Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917.

Epoca postrevolucionaria.

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Ironicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga, llegando hasta resucitar una ley de 1862 mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornasen el orden, o sea los huelgistas. Obregon se convirtió en promotor del sindicalismo. Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos. Esos mismos tumbos impidieron un desarrollo acelerado de la industria. México siguió siendo un país agrícola y minero.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esa empresa decretan que si están en posibilidades de conceder los aumentos solicitados y las condenan a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces, el presidente Cárdenas decreta la expropiación. Con este motivo surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, inglés y holandés huyen de México y se origina

así un cierto receso económico; sin embargo, la iniciación de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedicaban a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Terminada la conflagración mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México, contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha al lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos. La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ella. Por otro lado, la creación de carreras universitarias como la de la licenciatura en administración de empresas y la licenciatura de relaciones industriales han incluido materias tendientes a la administración del factor humano.

Epoca actual.

El 10. de mayo de 1970 entró en vigor la nueva Ley Federal de Trabajo que incluye nuevas prestaciones para los trabajadores. Desde luego, la nueva ley está lejos de ser perfecta, pero presenta un instrumento que tiende a lograr una mayor distribución de la riqueza. Lo que muchos empresarios todavía no entienden es que si la riqueza no se distribuye, no existirán mercados ni demanda y por lo tanto tampoco empresas lucrativas.

A continuación se mencionan algunas características y problemas del suprasistema en el cual se encuentran enclavadas las organizaciones de nuestro país.

México se encuentra inmerso en múltiples problemas. El crecimiento de la población es una de los más elevados del mundo (3.8% anual), mientras su carencia de recursos resulta impresionante. Para el que ha sido calificado como el mayor problema se encuentran dos soluciones:

El argumento es que los bienes existentes tendrán que ser repartidos entre mayor número de personas, disminuyendo progresivamente lo que a cada cual corresponda. Entonces una de las soluciones propuestas, es controlar la natalidad, o sea, reducir el número de nacimientos lo suficiente para igualarlo al número de muertes de manera que la población se mantenga constante.

Aumentar la productividad

Los temores expresados en el párrafo anterior parten del supuesto que ya no puede incrementarse la productividad de los recursos. Pero obviamente, si a medida que aumenta la población de la productividad se incrementa a un número mayor, entonces no hay escasez. Esto es precisamente lo que ha ocurrido en México, aunque todavía falta mucho por hacer. El administrador tiene un papel importante que es contribuir a la elevación de la productividad.

Futuro

México tiene un reto ante sí: complementar la etapa del desarrollo económico y lograr un desenvolvimiento integral y

armónico en los órdenes social, político, psicológico, cultural, etc.

El aumento de la población puede ser beneficio a condición de que el producto nacional bruto se mantenga por encima. Para lograr esto último se requiere por lo menos:

Incrementar los niveles de educación en todos los órdenes.

Una mejor capacitación de los habitantes del país se reflejará en un mejor aprovechamiento de todos los recursos. Significará también la posibilidad de crear tecnología propia que evite la fuga de divisas al extranjero por pago de patentes y la posibilidad de competir en los mercados extranjeros al abatir los costos. Igualmente permitirán incrementar la salud física y mental, así como la conciencia política y social con la cual se estarán obteniendo un mejor desarrollo integral de los habitantes del país. Dentro de las organizaciones esto traerá seguramente consecuencia en su estructura, pues personal con mayor escolaridad demandarán trato más adecuado así como ingerencias en las decisiones.

Distribuir el ingreso

El aumento de la población significará más mercados solamente si la riqueza se distribuye equitativamente de acuerdo al esfuerzo y los conocimientos. Para ello es necesario que existan instrumentos adecuados. El papel que juega el Estado debe ser complementado por todas y cada una de las organizaciones productivas y de servicio. Además, los nuevos dirigentes empresariales deben tomar conciencia de la importancia cada vez más creciente de la justicia social. Un

reto a la creatividad es la necesidad de disponer de 600,000 nuevos empleos cada año a fin de absorber jóvenes que se incorporaran progresivamente a fuerzas de trabajo.

Ahorrar.

Parte de los ingresos de la población deben ser canalizados al ahorro que permita la renovación de la maquinaria y los créditos suficientes para abrir nuevas fuentes de empleo. Para las grandes masa de población, no será posible el ahorro mientras estas tengan niveles de vida de mera subsistencia.

Crear centros urbanos e industriales en todo el territorio.

El excesivo centralismo acarrea consecuencias graves. Por tanto, es necesaria la creación de centros industriales y urbanos fuera del Distrito Federal. Para ello se requiere contar con obras adecuadas de infraestructura, mano de obra calificada, mercados más difundidos geográficamente, etc.

Aumentar la productividad de bienes y servicios mediante un mejor aprovechamiento de todos los recursos

Los administradores, tanto en el sector privado como en el publico, tiene una brillante oportunidad en esta tarea.

Incrementar la productividad agricola

Al mismo tiempo que abaratarían algunos viveres y los podrian al alcance de un mayor número de personas, el campesino tendria mejores niveles de vida. Por otro lado, la liberación de grandes masa de población subocupadas traerán la posibilidad

de absorberlas en la industria, si es que se hubiesen cumplido todos los requisitos anteriores.

1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas tales como:

La insatisfacción y una nueva fuerza de trabajo.

No hay duda de que muchos trabajadores están insatisfechos y que esto se ha convertido en una gran preocupación para los gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. En la medida en que la oferta de graduados universitarios superan lentamente a la demanda, un mayor número de profesionales se concentrarán en puestos para los que tienen una preparación mayor que la necesaria. Por lo tanto el manejo de la insatisfacción resultante y el aprender a motivar una fuerza de laboral mejor preparada serán problemas críticos en el futuro.

Nuevos estilos de vida.

Los hombres y las mujeres de todas las edades (pero en especial los jóvenes) parecen estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que tener solamente un empleo. Por esto el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y a los intereses cambiantes de los trabajadores serán cada vez más importantes.

Cambios en los valores

Hay también quienes piensan que los valores básicos relacionados con el trabajo están cambiando. Hace años se

pensaba que la "ética del trabajo" motivaba a los empleados a trabajar duro y poner su mejor esfuerzo. En la actualidad, se piensa que este compromiso con el trabajo está en descenso. Si es así entonces la motivación de los empleados podría convertirse en una tarea difícil.

La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo.

En la década de los noventas, todos los gerentes tendrán que actuar también como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el periodo 1973-1979, el incremento anual promedio en la productividad fue de apenas 1.1% comparado con el 3.1% del periodo 1960-1973. Sin embargo, en la medida, en que la economía gana fuerza y un creciente número de trabajadores con grandes habilidades madura dentro de las organizaciones, se proyecta un futuro más brillante de creciente productividad.

El manejo de personal es un subsistema del sistema administrativo. Los objetivos organizacionales de un organismo social son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios especificados, obtener utilidades para estos logros, y satisfacer las necesidades de todo el personal. En último término, el éxito de estos esfuerzos están condicionado en su mayor parte, por los esfuerzos de los empleados. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas y, por consecuencia es de suma importancia que las actividades administrativas

reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

El área de administración de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos, "desde el punto de vista de personal". Subraya la efectividad del personal en su trabajo como clave para el éxito administrativo.

Una organización necesita personal para todos los niveles: operativo y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para complementar toda una gama de objetivos y actividades.

El dotar a las organizaciones de personal competente es fundamental para el éxito de esta. Por tanto; el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia.

1.5. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

(3) Objetivos de la administración de recursos humanos	Actividades que permiten alcanzarlos:
Objetivo social	<ol style="list-style-type: none">1. Cumplimiento de las leyes2. Servicio que presta la organización.3. Relaciones empresa-sindicato.
Objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none">1. Planeación de recursos humanos2. Servicios que presta la organización.3. Selección de personal4. Capacitación y desarrollo5. Evaluación6. Actividad de control
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluación.2. Actividad de control
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitación y desarrollo.2. Evaluación.3. Compensación4. Actividades de control.

(3) Werther, William B. Administración de personal y recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México. Pp. 12.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización, trabajando y dando al máximo

de sí con una actitud positiva y favorable. La finalidad de la función "es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente". Para lograr esto el estudio de la administración de personal revela la manera en que los organismos sociales, obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y retienen los tipos y candidatos correctos de personal.

El departamento de recursos humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales.

Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, para fijar las funciones principales de éste departamento.

Los objetivos de un departamento de recursos humanos son los siguientes:

Proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.

Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.

Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mayor eficiencia de éstos, en todos los niveles de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia administrativa con los recursos humanos disponibles. (Rodríguez Valencia 1991)

CAPITULO 2
" ADIESTRAMIENTO "

2 ADIESTRAMIENTO.

Conceptos:

Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz. (Fernando Arias Galicia)

Adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. (Alejandro Mendoza Núñez)

Adiestramiento es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo. (documento de ARMO)

Adiestramiento es el logro de la destreza físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una máquina en frente. (Manuel Bravo Jiménez).

Adiestramiento es la formación que se proporciona al trabajador cuando se encuentra laborando en la empresa en un puesto determinado, la cual le permite realizar de una manera más eficaz su trabajo. (Ricardo Hernández Pulido)

Adiestramiento Es el desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos. (Alma Margarita Taxiomara)

4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDALBERTO CHIAVENATO. ED.
MCDRAW-HILL. Pág. 148

Mi definición de adiestramiento es la siguiente:

Adiestramiento es proporcionar información y destreza para realizar un trabajo manual con mayor eficiencia.

2.2.NECESIDAD DE ADIESTRAMIENTO.

Para hablar sobre la necesidad de adiestramiento empesaremos por definir lo que es necesidad:

"La palabra necesidad implica que algo falta; y que hay una limitación en alguna parte"(Boydell)

La palabra necesidad nos proporciona la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema(UCECA)

En la segunda definición podemos notar una idea adicional que se refiere la necesidad a la operación de un sistema, el cual puede ser un organismo, una empresa, una persona, un mecanismo. Esto quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto.

Otras definiciones de necesidad son:

Experiencia provocada por la ausencia de.... cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en un alto grado a conservar su vida o bienestar o hacer progresar sus modos de conducta habitual.

Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable.(Howorg C. Warren)

La primera definición acentúa simplemente lo imperativo de la demanda, la segunda enfatiza el papel que juega la satisfacción de la necesidad, planteándola en tres niveles de seguridad y fisiológica, de confort y de equilibrio, así como de costumbre y de cultura. La última definición presenta la

necesidad como un estado desagradable surgido de la falta de un factor o condición.

Con estas ideas se puede conformar un concepto completo de necesidad:

Estado del sujeto:

Plenamente consiente o apenas percibido.

Desagradable

Originado por la ausencia de algun elemento o factor que puede ser poderoso o débil.

Derivado ya sea del medio ambiente o del estado actual del sujeto.

Que presenta un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual o, en otros terminos que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema.

Despues de la definicion de necesidad pasaremos a definir lo que es necesidad de adiestramiento.

La necesidad de adiestramiento se puede definir como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona. (Victor Manuel Nava).⁵

Por consiguiente es importante determinar las necesidades de adiestramiento en una organización, para poder elaborar planes de adiestramiento que ayuden al mejor desempeño del trabajador.

⁵ TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL, HAMPTON R. DAVID, ED. MCGRAW-HILL. Pág.40

Para detectar las necesidades de adiestramiento en las organizaciones es evidente que en estas exista una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Así pues el análisis de necesidades de adiestramiento es una parte medular, antes de lanzar programas de entrenamiento, ya que para formular los programas de adiestramiento requiere conocer cuales son las necesidades actuales de adiestramiento.

El adiestramiento es una necesidad indispensable para el mejor cumplimiento de las labores operativas de cada organización.

2.3..IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO

Debido a que el adiestramiento se refiere a la instrucción formal o informal diseñada para el mejor desempeño laboral del individuo, de manera que, puedan alcanzar los estándares de desempeño. Esta tiene gran importancia para la organización.

Por consiguiente es importante el adiestramiento ya que este va a aumentar el desarrollo del trabajador, para que este tenga mayor destreza al realizar su trabajo.

Debido a que el desarrollo comprende al hombre en toda la formación de la personalidad. El adiestramiento forma parte del desarrollo del individuo, ya que éste va a proporcionar al ser humano destreza para realizar en forma más eficiente su trabajo y elevar así la calidad y productividad del mismo, tanto en su vida laboral como en su vida personal.

CAPITULO 3
"CAPACITACION"

3. CAPACITACION

3.1 Conceptos:

Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo. (Fernando Arias Galicia)⁶

Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y adiestramiento)⁷

Capacitación se refiere a la aptitud del trabajador en una labor distinta de la que normalmente desarrolla (Adolfo Tená Morelos)⁸

Capacitación es la información que se proporciona para puestos de ascenso. (Baltazar Cavazo Flores)⁹

Capacitación se define como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado. (Manuel Bravo Jiménez)¹⁰

Capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actividades para que puedan alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. (ARMO)¹¹

6 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ARIAS GALICIA FERNANDO, ED. TRILLAS, Pág. 120

7 INSTITUTO DEL EMPLEO. CAPACITACION. Y A DIESTRAMIENTO. Pág 18

8 INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, ADOLFO TENÁ MORELOS, ED. ECASA, Pág. 252

Capacitación es el adiestramiento complementado por el qué, cómo, por qué y para qué de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo.

MI concepto es el siguiente:

Capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje, que se proporciona a un grupo de personas para un mejor desarrollo de el trabajo en una determinada area.

7 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, BALTAZAR CAVAZO FLORES.
ED. TRILLAS, Pag. 312

10 ADMINISTRACION DE PERSONAL, MANUEL BRAVO JIMENEZ, ED. ECASA.
Pag. 26B

11 ADMINISTRACION DE PERSONAL, ARMO, ED. IBERDAMERICANA,
Pag. 19e

3.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Todo el trabajador tienen el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 154 A)

Para dar cumplimiento a lo anterior, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas. (Art. 153 B)

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153 C)

El registro antes mencionado se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en la que impartirán sus conocimientos:

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

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

El registro concedido en los términos de este artículo podrán ser revocados cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley. (Art. 153 P)

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada (Art. 153 D)

La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

(Art. 153 F)

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

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos. (Art. 153 H)

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo. (Art. 153 M)

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral. (Art. 153 N)

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y base generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento. (Art. 153 D)

Los planes y programas de que tratan los párrafos anteriores deberán cumplir los siguientes requisitos:

I Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar la etapa durante los cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

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

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

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

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por la empresa. (Art. 153 Q)

Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata. (Art. 153 S)

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se hará del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta. Al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539. (art. 153 T)

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y

del inmediato superior , debiera acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el exámen de suficiencia que señala la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. (Art. 153 U)

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

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

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

Si en las empresas existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto. (Art 153 V)

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal,

serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sea similares a los incluidos en él. (Art.153 W)

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

3.3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION PARA EL INDIVIDUO.

Debido a que el hombre es un ser que conforme va evolucionando va aprendiendo, es necesario que a este se le proporcione una capacitacion, para que se obtenga del mismo un mejor desarrollo personal, como laboral y asi poder obtener cierto beneficios personales como los siguientes:

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución del problema.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo

contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones

Forja líderes y mejora las aptitudes en el manejo de conflictos y tensiones.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto

Permite el logro de metas individuales

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Mejora la comunicación entre grupos e individuos

Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje

3.4. BENEFICIOS DE CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES.

Con la preparacion de programas de capacitacion que la organizacion realiza periodicamente esta va a enriquecer el desarrollo de su personal como el de ella misma.

Debido a que esta va a obtener algunos beneficios que ayuden al mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Algunos beneficios que la organizacion recibe con la capacitacion son los siguientes:

Conduce a rentabilidad mas alta y actitudes mas positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles

Eleva la moral de la fuerza de trabajo

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organizacion

Crea mejor imagen

Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza

Mejora la relacion jefes subordinados

Ayuda en el aprendizaje de guias para el trabajo

Es un poderoso auxiliar para la comprension y adopcion de politicas.

Proporciona informacion respecto a necesidades futuras a todo nivel

Se agiliza la toma de decisiones y la solucion de problemas

Promueve el desarrollo con vistas a la promocion.

Contribuye a la formacion de lideres y dirigentes.

Incremente la productividad y calidad del trabajo.
Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
Se promueve la comunicación a todas las organizaciones.
Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de
conflicto.

3.5.NECESIDADES DE CAPACITACION

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, expresan que la necesidad de capacitación es " la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia"

Las causas de los problemas de la empresa pueden ser personales o de la organización y, cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), y destreza manuales o actitudes personales, se habla de necesidad de capacitación. A partir de lo anteriormente expuestos es posible presentar el concepto de necesidad de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

2. Diferencia entre los movimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

La segunda de las definiciones es más complicada y supone la especificación de los requerimientos del puesto, para averiguar la diferencia mencionada. La primera acepción, más genérica, puede ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas, que comúnmente carecen de descripción de puestos.

Involucra la cuestión del desempeño, una de las preocupaciones más acentuadas de los estudios actuales de la materia, requiere inicialmente hablar de estándares, de niveles de eficiencia, de normas de actuación.

Donaldson y Scannell plantean: " la prueba más importante para una necesidad de capacitación es sólo ésta: ¿conoce el empleado cómo lograr los estándares de ejecución de una área determinada? Si la respuesta es :« Si el empleado conoce como», entonces no hay necesidad de capacitación. Existe un problema de desempeño".

Aldo Canonici sostiene: " La identificación de necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estandares específicos de rendimiento.

Se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estandares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en terminos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.

2. Se vinculan en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estandares, con el cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Adicionalmente, para darle mayor claridad a la definición se concluye que:

- * Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.

- * Necesidad de capacitación y desempeño insuficiente no debe considerarse sinónimos

- * Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

A continuación se muestra lo que son las necesidades de capacitación:

QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION ?

El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación

Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.

Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.

Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.

El punto de partida para planear el desarrollo del personal.

La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos,

El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación. Entre otras.

Mi definición de necesidad de capacitación es la siguiente:

La necesidad de capacitación es la carancia de factores que impiden un buen desempeño del trabajo y que limite el desarrollo del trabajador en su vida laboral.

3.6. IMPORTANCIA DE DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

De ello se derivan algunas consideraciones respecto a la capacitación:

1. Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.

2. En virtud de que se enraiza en las metas y la problemática organizacionales, se torna en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su contenido.

3. En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.

4. Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc. de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea por coadyuvarla u obstaculizarla.

La capacitación, no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de

todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes).

Dicho todo lo anterior, resulta más comprensivo realizar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Proporciona la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal evitando así que la capacitación se considere una panacea.
4. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, despidos, etc.

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aun cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observan la siguiente combinación de

variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (Trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, ya que los resultados por obtener serán infructuosos.

3.7. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Manifiestas

1. Mendoza

Encubiertas

Esta clasificación fue descrita en 1971. Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de las empresas, recibe el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes.

Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o algunas otras modalidades deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Por otro lado la necesidad de incubar se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades actitudes. En este

caso el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas presentan comúnmente resistencia tanto de los trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Organizacionales

Tom H. Boydell. Ocupacionales

Individuales

Tom H. Boydell introdujo en 1971 la segunda clasificación : necesidades organizacionales, necesidades ocupacionales e individuales. A esta clasificación, se le puede agregar una categoría mas departamentales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan según Boydell cuando " estamos hablando de debilidades generales " En este caso esto implica una parte importante dentro de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidad.

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

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción.

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

Macronecesidades

Donaldson y Scannell

Micronecesidades

La tercera clasificación que fue descrita por Donaldson y Scannell que tiene similitud con las presentadas previamente: "Una micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en poblaciones completas de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambie una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

Conclusión personal:

Las necesidades de capacitación en una organización pueden manifestarse de la siguiente manera:

Manifiestas o encubiertas

Necesidades Organizacionales, ocupacionales e individuales.

Macronecesidades y micronecesidades.

Cada una de ellas va a presentar características distintivas y que las diferencia de las demás.

El detectar las necesidades que hay en una organización nos proporciona un punto de partida para poder proyectar programas de capacitación, o detectar si se requieren que las necesidades de la organización se les de solución considerando otras alternativas.

CAPITULO 4
CASO PRACTICO
" UNIVERSIDAD MADERO "



Universidad Madero

4. CASO PRACTICO.

UNIVERSIDAD MADERO

QUE ES Y QUE HACE.

La Universidad Madero es la única en su género al ser la primera del país con raíces metodistas.

ESBOZO HISTORICO.

En 1982 siendo director general del I.M.M. el C.P. Jose Donato Rodriguez R. se solicitó a la U.N.A.M. su anuencia para incorporar estudios de educación superior por parte del I.M.M. a la máxima casa de estudios del país. La U.N.A.M. que no había inconveniente alguno si se cubrían los requisitos que en ese entonces se estaban solicitando a todas aquellas instituciones que deseaban impartir estudios universitarios. En agosto de 1982, la U.N.A.M. hizo saber que había aceptado la incorporación de estudios de la Universidad Madero.

El día 24 de septiembre de 1982 se realizó en el salón de actos del I.M.M. la ceremonia de inauguración de la nueva escuela superior y apertura de cursos del ciclo escolar 1982 -1983, contando con la presencia del Lic. Marco Antonio Rojas Flores, secretario de Educación del Estado en representación del C. Gobernador del Estado Guillermo Jimenez Morales, quien tuvo a su cargo el discurso inaugural.

El primer director técnico de la escuela Superior fue el C.P. y LIC. Armando Ferras y Lopez, en este mismo año (1982), se adquirió un terreno en Zavaleta con una superficie de 53,000 m² para la construcción de la Universidad y donde también se inauguró un jardín de niños y una Escuela Primaria, a la que se llamó Unidad Zavaleta.

En 1984 ante la renuncia del cargo del C.P. y Lic. Armando Porras y López, ocupó la dirección técnica el C.P. José Donato Rodríguez, misma que paso a manos del Lic. Angel Armin y en 1986 obteniendo el rango de Universidad, en la ceremonia celebrada en la Biblioteca Palafoxiana de esta Ciudad.

En agosto de 1990 la Universidad Madero se desincorpora de la U.N.A.M. e incorpora sus estudios a la S.E.F. Estatal. Ofreciendo las siguientes carreras.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

LICENCIATURA EN CONTADURIA

LICENCIATURA EN COMUNICACION E INFORMACION.

LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR

Posteriormente en agosto de 1993 inicia cursos con tres nuevas carreras que son las siguientes:

LICENCIATURA EN DISEÑO GRAFICO

LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

LICENCIATURA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

Actualmente la Universidad Madero es dirigida por el Lic. Jon Cesar Romero Reyes, quien funge como rector.

FILOSOFIA DE LA UNIVERSIDAD MADERO

La Universidad Madero es una institución de educación superior cuyo trabajo se fundamenta en los principios y valores cristianos, comprometida en la elevación de la cultura y el progreso humano, para buscar la verdad y el bienestar social.

Reconoce así misma el compromiso y la obligación que tiene en la promoción de cambios de acuerdo con la justicia social. Por ello deberán de influir en todos sus miembros una conciencia real.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

critica de los problemas sociales de México. y la consecuente responsabilidad de resolverlos.

La Universidad Madero está consiente de que la cultura no es un bien reservado a grupos privilegiados, tradiciones e interpretaciones y, la instrucción que en ella se imparte es laica y sin actividades políticas, que pudiesen discriminar a empleados, profesores o estudiantes.

La Universidad Madero está comprometida con el personal a proporcionar un trabajo retador en un ambiente abierto y participativo caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo individual y promover la vigencia en un sistema de valores y principios acorde con el desarrollo humano integral.

Se promoverá la creatividad y la innovación, las personas serán tratadas con dignidad y respeto, se les motivara a hacer sugerencias para mejorar la efectividad del trabajo y de la calidad de vida en el mismo.

CREDO ORGANIZACIONAL.

Nuestra mision es alcanzar el liderazgo como Universidad en la formación espiritual, intelectual y Física de quien participa en ella, educando con principios cristianos biblicos para la transformación de la sociedad hacia un mejor nivel de vida.

Creemos que esta misión será mejor lograda cumpliendo responsabilidades, con nuestros alumnos y padres de familia, maestros y empleados, asociados y autoridades, así como con la sociedad en general.

CON LOS ALUMNOS

Estamos comprometidos a proporcionar enseñanza de alta calidad, valores morales y éticos para ubicarlos satisfactoriamente en la sociedad, con los padres de familia, proporcionarles la calidad en la preparación de sus hijos y la satisfacción de egresar de una institución de prestigio, seguiremos invirtiendo nuestras capacidades y recursos en el mejoramiento del servicio educativo que enriquezcan la vida de las personas.

CON LOS ASOCIADOS:

Estamos comprometidos a promoverles un resultado formativo de impacto social atractivo y estamos preparados a tomar riesgos prudentes para lograr un crecimiento institucional sostenido a un largo plazo.

CON LOS EMPLEADOS:

Estamos comprometidos a atraer y retener personal capaz con vocación de servicio y valores morales, proporcionándoles un trabajo desafiante en un ambiente abierto y participativo caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo individual. El desempeño será evaluado en base a normas justas y objetivas, se promoverá la creatividad, responsabilidad y la eficiencia, las personas serán tratadas con dignidad y respeto, se les capacitará y motivará a hacer las sugerencias para mejorar la efectividad de la Universidad y la Calidad debida en el trabajo.

MISION

Los propositos que justifican la razón de su existencia.

PROPOSITOS DE LA UNIVERSIDAD MADERO.

Nuestro propósito constituye el fundamento de nuestra cultura deseada, a partir de esto se define tanto el tipo de institución que queremos ser , como el sentido que queremos dar a la función educativa.

La formación intelectual; física y espiritual de quienes participan en ella, ya sea transformando o estudiando, para que estos miembros de la comunidad universitaria sean capaces de actuar de manera racional, responsable, crítica y comprometida.

Alcanzar y mantener una posición de calidad y excelencia en las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura, para ello, cada miembro de la Universidad deberá estar consciente de la importancia de calidad y actuar positivamente hacia su mejoramiento continuo lo cual redundará en una mayor productividad y competitividad de la Universidad.

Promover sin fines de lucro la educación superior en todas sus manifestaciones.

Contribuir a la edificación de una sociedad mas justa y equitativa.

Impartir una enseñanza superior independiente y ajena a actividades de proselitismo y militancia política, pero desarrollando en sus miembros la capacidad para formularse juicios de valor que guíen y normen su conducta.

Contribuir a mejorar el nivel Humanístico, moral, cultural, científico, físico y técnico para la población de nuestro Estado Mexicano.

Generar una institución que realmente facilite el desarrollo del ser humano en sus diversas dimensiones, entendiendo a éste como un

ser fundamentalmente dinámico, creativo y libre, como ser en continuo movimiento hacia su propia realización, capaz de desarrollar integralmente el potencial que emana de su naturaleza.

Creemos que estos propósitos serán mejor logrados reconociendo y cumpliendo las responsabilidades y compromisos de nuestros empleados, alumnos y la sociedad en general.

PROBLEMATICA ACTUAL

En una plática sostenida con el director se precisó que por el momento existen dos áreas críticas: mantenimiento y docencia. Desde su punto de vista, el área de mantenimiento los problemas se refieren a la ineffectividad en la realización de las tareas que le son asignadas. Por el lado del área docente se determinó deficiencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como falta de profundidad en los conocimientos que se imparten por parte del personal académico.

En una entrevista sostenida con el subdirector docente, determinó que los objetivos operacionales del departamento están definidos pero no se cuenta con un manual escrito de operación. También se detectó algunos problemas que se presentan en esta área como falta de herramienta sobre control estadístico, manejo de programas y paquetes computacionales útiles en el área, así como carencia de equipo de cómputo. También falta más personal de apoyo para esta área.

Para las diferentes coordinaciones de carreras se encontró lo siguiente: problemas económicos por falta de un número suficiente de alumnos, que garanticen la solvencia de costos de operación de la infraestructura. Falta de pedagogía por parte de los catedráticos por

cuestiones laborales. De manera tal que existen catedráticos con una pobre metodología y técnica de enseñanza.

La coordinación administrativa es la que enfrenta un mayor número de problemas tales como: falta de personal, equipo insuficiente para mantenimiento por lo que esta área se ve saturada de trabajo y en muchas ocasiones no cumplen con sus actividades cabalmente. El presupuesto asignado para esta coordinación, según comento con el responsable de esta coordinación, es insuficiente para cubrir todas las necesidades de esta área.

El personal de esta coordinación no es lo debidamente capacitado para cumplir con sus tareas. En algunas ocasiones no se definen oportunamente las funciones que deben desempeñar estos empleados, causando en ocasiones confusión en la realización de actividades, provocando retrasos y acumulación de trabajo.

Los puestos a analizar serán los siguientes:

Subdirección de docencia

Recepción de dirección

Coordinadores de las licenciaturas

Area de docencia

Coordinación administrativa

Caja

Recepción general

Biblioteca

Mantenimiento y Vigilancia.

Poniendo principal atención en el área de Coordinación Administrativa y Docencia.

Las técnicas metodológicas empleadas para la realización de este trabajo de investigación son:

Entrevistas, con el director, con el subdirector de docencia, Coordinadores de las licenciaturas, coordinador de admisiones y servicio social, coordinadora de difusión y extensión y con el coordinador administrativo.

También se utilizarán otras técnicas como cuestionarios, encuestas. A continuación se muestran.

ENCUESTA

Esta encuesta tiene como finalidad recabar información para un trabajo de investigación. Agradeciendo de ante mano su valiosa ayuda y colaboración.

Empresa: UNIVERSIDAD MADERO.

Nombre:

Edad:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la empresa:

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

2. Por qué?

3. En que tareas tiene dificultad por que le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?

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

5. En qué mejorara su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta?

6. Que problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?

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

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

MUCHAS GRACIAS

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para un trabajo de investigación. Agradeciendo de ante mano su valiosas ayuda y colaboración.

EMPRESA: UNIVERSIDAD MADERO.

Nombres:

Puesto que ocupa:

1. Para usted que es capacitacion?

2. Considera que la capacitacion es valiosa para su desarrollo personal en la empresa?

SI NO NO SE

3. Por qué?

4. Usted está personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación?

SI NO NO SE

5. Por qué?

6. Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y la empresa?

SI NO NO SE

7. Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente: Muy bueno: Bueno: Susceptible de mejorar:

8. Esta usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

SI NO NO SE

9. En que aspectos, en caso que la respuesta se afirmativa?

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

11. Con cuales tareas de su puesto estan relacionados dichos conocimientos y destreza?

12. Cree usted que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento de el área mejore?

SI

NO

NO SE

13. Cuales en caso de que la respuesta sea afirmativa?

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

Nombre de la empresa:

Nombre:

Puesto que ocupa:

1. En esta empresa se realiza la capacitación?

Si No

Por qué?

2. En dónde se realiza y quién la imparte?

3. La capacitación ha elevado la productividad de la empresa?

Si No en qué medida

4. Que beneficios le ha proporcionado la capacitación a la empresa?

5. Cree que los beneficios obtenidos de la capacitación estén en relación con el costo de la misma?

6. Desea hacer algún comentario sobre la capacitación?

Si No cuál es?

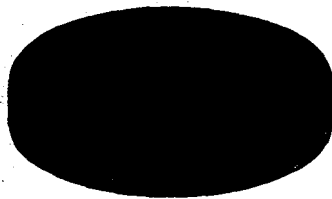
GRACIAS POR SU PARTICIPACION

En el acopio de información se noto que algunas personas a las que se les tenía que aplicar el cuestionario y la encuesta mostraron cierta apatía para su contestación y también hubo gente que definitivamente se negó a contestar lo antes mencionado, por lo cual se omitió esa información. (caso específico la responsable de biblioteca del turno vespertino).

También se observo la poca colaboración de algunos catedráticos, debido al corto tiempo del cual disponían.

En la gráfica No.1, con respecto a la pregunta La capacitación es importante para el desarrollo personal? la totalidad del personal que labora en la institución considera que sí.

**La Capacitación es Importante para
el Desarrollo Personal**

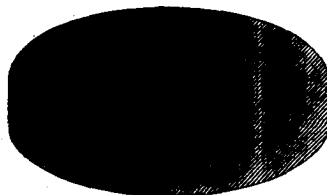


Si
100%

GRAFICA No.1

En la gráfica No.2, con respecto a la pregunta El personal está dispuesto a intervenir activamente en cursos de capacitación? la respuesta en su totalidad fue afirmativa.

**Intervendría Personalmente en
Algún Curso de Capacitación**

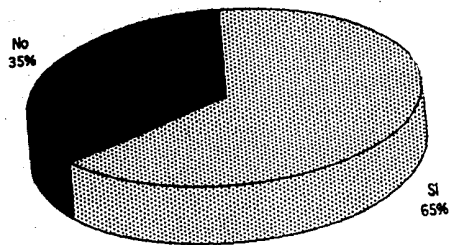


**Si
100%**

GRAFICA No.2

En la gráfica No.3, se observa el desempeño del personal; un 65% considera que su desempeño es adecuado, el otro 35% considera que su desempeño no es tan adecuado.

Su Desempeño es Adecuado

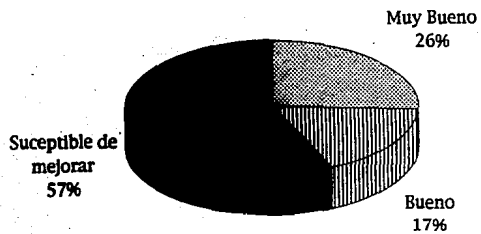


66

GRAFICA No.3

En la grafica No.4, se observa el desempeño global del personal que labora en la institución, con los siguientes resultados: 26% considera que su desempeño global es muy bueno, 17% considera que su desempeño es bueno y el 57% restante considera que su desempeño es susceptible de mejorar.

Evaluación Global del Desempeño

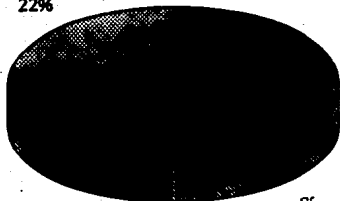


GRAFICA No.4

En la grafica No.5, se observa que un 78% se considera preparado para tener mayores responsabilidades y el 22% restante no supo responder a esta pregunta.

**¿ Está Preparado para Enfrentar
Mayores Responsabilidades?**

No Se
22%

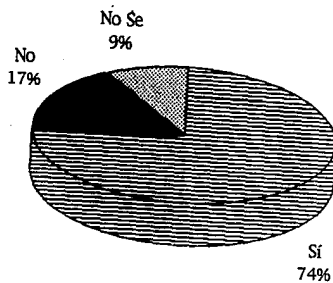


Sí
78%

GRAFICA No.5

En la grafica No.6, se observa que el 74% del personal, considera que hay que hacer cambios para mejorar el rendimiento de su área, el 26% restante se abstuvo de opinar.

**Es Necesario Hacer Cambios para
Eleva el Rendimiento del Area**



GRAFICA No. 6

En el cuadro siguiente se menciona las áreas en las que se requiere capacitación y se sugieren los cursos requeridos para cada área laboral en la universidad.

UNIVERSIDAD MADERO

AREAS DONDE SE REQUIERE CAPACITACION

AREAS	Cursos de Computación	Cursos de Inglés	Cursos LFT/ LIMSS	Cursos de Administración	Cursos de Relaciones Humanas	Cursos de Admon. de Oficinas	Cursos de Relaciones Públicas	Cursos de Actualización Pedagógica	Dinámicas de Grupos	Cursos de Motivación y Desarrollo	Otros Idiomas
Subdirección De Docencia	X				X						
Recursos Humanos			X								
Admisiones	X										
Coordinación Administrativa											
Coordinación de Comercio Ext.		X						X			
Coordinación de Difusión y Ext.		X					X				
Coordinación de Sist. Computo				X				X			
Coordinación de Admon. y Contad.	X	X						X			
Recepción de Dirección	X										
Servicios Escolares	X										
Recepción General	X					X					
Caja	X	X									
Biblioteca	X					X					

CUADRO No. 1.

UNIVERSIDAD MADERO

PLANEACION DE CURSOS A PERSONAL QUE ELABORA

AREAS	C A P A C I T A C I O N	P E R I O D O	C O S T O	D U R A C I O N	O B S E R V A C I O N
Subdirección De Docencia	COMPUTACION RELACIONES HUMANAS	SET. a NOV / 1994 ENERO - FEB/ 1995	Nº 800. Nº 500.	60 Horas 32 Horas	
Recursos Humanos	LPT / LIKSS	SET - OCT/ 1994	Nº 500.	32 Horas	
Admisiones	COMPUTACION	SET. - OCT/ 1994	Nº 600.	40 Horas	
Coordinación Administrativa	RELACIONES HUMANAS	ENERO - FEB/ 1995	Nº 500.	32 Horas	
Coordinación de Comercio Ext.	INGLES ACT. PEDAGOGICA	ENERO a JUNIO/ 1995 ENERO / 1995	Nº 750. Nº 400.	96 Horas 40 Horas	
Coordinación de Difusión y Ext.	INGLES RELACIONES PUBLICAS	ENERO a JUNIO/ 1995 FEBRERO / 1995	Nº 750. Nº 400.	96 Horas 20 Horas	
Coordinación de Sist. Computo	ADMINISTRACION ACT. PEDAGOGICA	MAY. - JUNIO/ 1995 ENERO / 1995	Nº 500. Nº 400.	40 Horas 40 Horas	
Coordinación de Adm. y Contad.	COMPUTACION INGLES ACT. PEDAGOGICA	JUNIO-JULIO /1995 ENERO / 1995	Nº 600. Nº 750. Nº 400.	40 Horas 96 Horas 40 Horas	Es necesario mencionar
Recepción de Dirección	COMPUTACION	ENERO - FEB/ 1995	Nº 600.	40 Horas	que estos Cursos, serán
Servicios Escolares	COMPUTACION	ENERO - FEB/ 1995	Nº 600.	40 Horas	renovados cada vez que
Recepción General	ADM. DE OFICINA COMPUTACION	SET. - OCT/ 1994 ENERO - FEB/ 1995	Nº 400. Nº 600.	32 Horas 40 Horas	se lleve a cabo una Caps
Caja	COMPUTACION INGLES	ENERO - FEB/ 1995 ENERO a JUNIO/ 1995	Nº 600. Nº 750.	40 Horas 96 Horas	citación en la Universi-
Biblioteca	COMPUTACION ADM. DE OFICINA	ENERO - FEB/ 1995 SET. - OCT/ 1994	Nº 600. Nº 400.	40 Horas 32 Horas	dad.

DIRECCION GRAL.

ALEJANDRA GARCIA T.
ELABORO

" CONCLUSIONES "

CONCLUSIONES

El elemento humano es indispensable para el funcionamiento de cualquier institución, es por esto que existe una área específica que se encarga de atender las necesidades y problemas del personal que en la institución labora, ya que de este va a depender que las actividades se realicen adecuadamente, y por consiguiente que los objetivos se cumplan y se logra una mayor satisfacción tanto de los trabajadores como de la instrucción.

Es por esto que en cualquier empresa u organización existe un departamento de Recursos Humanos, el cual va a dedicar principal atención al elemento humano, para su mejor desarrollo, este departamento utiliza las siguientes técnicas:

Análisis de Puestos

Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de candidatos

Selección de candidatos

Inducción y capacitación a los nuevos candidatos

Administración de sueldos y salarios

Evaluación del desempeño

Capacitación y adiestramiento

Comunicación interpersonal

Rotación de personal, entre otras.

Es importante que el departamento de recursos humanos determine las necesidades de capacitación en una organización ya que esta va a proporcionar una parte importante para crear programas de

capacitación que ayuden a mejorar el desarrollo de las actividades que requieren la capacitación.

Como ya se a mostrado en la gráfica número uno, el personal que labora en la institución en su mayoría considera que la capacitación es importante para el desarrollo tanto personal como de la organización. Ya que esta va a proporcionar los conocimientos necesarios para una mejor realización de las actividades a realizar en cada puesto.

En la investigación realizada se pudo determinar que en su totalidad el personal de la institución esta dispuesto a intervenir directamente en cursos de capacitación, ya que estos son de gran importancia para una mejor realización de las actividades de cada puesto, y esto les permite tener un mejor desenvolvimiento en sus áreas de trabajo. Tambien por que les permite una continua actualización.

En esta investigación se evaluó el desempeño del personal que labora en la institución obteniendo los resultados siguientes: un 65% considero que su desempeño es el adecuado, y un 35% considero que su desempeño no es el adecuado.

En la evaluación global del desempeño, se obtuvieron los siguientes resultados:
Un 17% considero que su desempeño es bueno,
un 26% consideró que se desempeño es Muy bueno y
un 57% consideró que se desempeño es susceptible de mejorar, como se puede notar en la mayoría de personal que labora en la institución considera que proporcionando las herramientas necesarias su trabajo puede mejorar.

En la institución el 78% considera que si se encuentra preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que en la actualidad tiene, el 22% consideró que le hace falta tener mas conocimientos y experiencia para poder enfrentar mayores responsabilidades de las que tienen actualmente.

Un 74% del personal de la institución consideró que es necesario hacer cambios para elevar en rendimiento de las areas, un 17% consideró que no era necesario y un 9% se obtuvo de responder.

Las areas donde se determinan necesidades de capacitación son las siguientes:

Subdirección de docencia

Recursos Humanos

Coordinación de Admisiones y Servicio Social

Coordinación Administrativa.

Coordinación de Comercio Exterior y Mercadotecnia

Coordinación de difusión y Extensión

Coordinación de Sistemas de Computo,

Coordinación de Administración y Contaduria

Recepcion de dirección

Servicios Escolares.

Recepción General

Caja

Biblioteca.

En el area de mantenimiento, consideró que no se detectan necesidades de capacitación, observo que hay necesidades de personal, recursos materiales necesarios para la elaboracion de las

actividades. También se observó en esta área que el personal no conoce la descripción de su puesto, y existe una carga de trabajo.

Con este trabajo podemos comprobar que es que necesidades de capacitación en una empresa nos dan un punto de partida para realizar programas de capacitación encaminados a un mejor desarrollo del personal y de la organización, ya que este va a proporcionar los conocimientos necesarios para un mejor desempeño de las actividades de la organización

" BIBLIOGRAFIA "

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México Editorial Trillas. 1989. ..
2. Chiavenato, Edalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial McGRAW-HILL. 1981.
3. Escobedo, Galvan Jose. Tratado de Administración General. México. Editorial Trillas.1990
4. Gary Dessler,. Administración de Personal. México. Editorial Prentice Hall, 1991
- 5.Graham, H.T. Administración de Recursos Humanos. Mexico. Editorial Biblioteca para la Dirección de Empresas. 1982.
- 6.Hampton, R. David.Administración Contemporanea. México. Editorial McGraw-Hill. 1991
7. Hernández Rodríguez, Sergio, y otros. Administración de Personal. México Editorial Iberoamericana. 1984.

8. Figors, Faul, y Myers, A, Charles. Administración de Personal. México. Editorial Continental, 1977.

9. Reyes, Ponce Agustin. Administración de Personal I. México. Editorial Limusa. 1984.

10. Reyes Ponce Agustin. Administración de Personal Sueldos y Salarios. Mexico. Editorial Limusa. 1983.

11. Rodríguez, Valencia J. Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas. Mexico. Editorial Ecasa. 1991.

12. Rodríguez Valencia J. Administración Moderna de Personal I México Editorial Ecasa. 1991

13. Shaun, Tysan, y York, Alfred. Administración de Personal. México. Editorial Trillas. 1989.

14. Sverdilk, Williams, DuBriny y Sisk. Administración y Organización. México Editorial Harper Collins. 1991.

15. Werther Willian, y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos . México Editorial McGRAN-HILL. 1988.