



UNIVERSIDAD  
LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

318302

7

24

## FALLA DE ORIGEN

LA SELECCION DE PERSONAL Y LA CAPACITACION COMO  
FACTORES QUE PERMITEN A LA ORGANIZACION LOGRAR  
SUS OBJETIVOS Y SU DESARROLLO EN EL MERCADO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
CLAUDIA ELIZABETH PIÑA HERNANDEZ

ASESOR: L.A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

MEXICO, D.F.

JULIO, 1995



## **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.

## **DEDICATORIAS**

## **A DIOS**

**Con inmensa gratitud por guiar mi vida y por bendecir cada uno de mis días con infinita alegría, fé, salud y, sobre todo, amor.**

## **A MIS PADRES**

Porque gracias a ustedes veo la culminación de mis metas, cada una de ellas motivadas por su ejemplo, por su gran esfuerzo y dedicación, por su interminable apoyo y, lo más importante, por su grandísimo Amor que es el tesoro más grande que tengo en la vida. Los Amo.

## **A MIS HERMANOS**

Con mucho cariño, pero en especial a **Laura** puesto que tu cariño, tu apoyo y tu amistad, me hacen recordar que siempre y en cualquier momento puedo contar contigo, así como ciertamente siempre contarás conmigo.

## **A MI ESPOSO**

Por demostrarme en todo momento tu apoyo incondicional, tu confianza, tu amistad y tu gran Amor, sentimientos que me motivan a quererte cada día más y a agradecerte profundamente el haberme permitido entrar en tu vida. Te Amo.

*Claudia*

**A mis asesores**

La L.A. Bibián Rodríguez Caballero, C.P. y M.A.  
Enrique Santos Gaona Muñoz y Psicólogo Jorge  
Anguiano Peña por brindarme su amistad, su  
confianza, su tiempo, así como su valioso ejemplo.

**A la Universidad Latinoamericana**

Por los gratos momentos que en ella viví.

Y en especial a todas aquellas personas de las que recibí apoyo  
y aliento para ver realizada la culminación de este trabajo.

**Muchas Gracias**

*Claudia*

## INDICE DE CONTENIDO.

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I. LA SELECCION DE PERSONAL.

1.1. Definición e Importancia.....	1
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Proceso de Selección de Personal.....	6
1.3.1. Vacante.....	8
1.3.2. Recepción Preliminar del Candidato.....	8
1.3.3. Solicitud.....	9
1.3.4. Técnicas de Selección de Personal.....	10
1.3.4.1. Pruebas de Conocimiento.....	12
1.3.4.2. Tests Psicométricos.....	15
1.3.4.3. Técnicas de Simulación.....	19
1.3.4.4. Entrevista.....	20
a) Definición.....	21
b) Tipos.....	23
c) Proceso.....	28
1.3.5. Verificación de Referencias del Candidato.....	34
1.3.6. Examen Médico.....	35
1.3.7. Estudio Socioeconómico.....	36
1.3.8. Decisión Final.....	37

#### CAPITULO II. CAPACITACION.

2.1. Antecedentes.....	40
2.2. Definición.....	42
2.3. Objetivos e Importancia.....	44
2.4. Diferencia con Adiestramiento y Desarrollo.....	47
2.5. Fundamento Jurídico.....	50
2.6. Instituciones Privadas y Públicas donde se otorga Capacitación.....	61
2.7. Técnicas de Capacitación.....	64
2.7.1. Medios de Capacitación.....	75
2.8. Proceso del Programa de Capacitación.....	77

### **CAPITULO III. LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ALCANCE DE SUS OBJETIVOS Y DESARROLLO EN EL MERCADO.**

3.1. Definición de Empresa.....	81
3.1.1. Objetivos.....	84
3.1.2. Clasificación.....	85
3.2. Definición de Mercado.....	89
3.2.1. Clasificación.....	91
3.3. Factores del Mercado que influyen en la Empresa.....	94
3.4. El Mercado y el Desarrollo Empresarial.....	97

### **CAPITULO IV. CASO PRACTICO.**

4.1. Antecedentes de la empresa <b>Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing</b> .....	101
4.2. Objetivos.....	102
4.3. Recursos con que cuenta.....	104
4.4. Estructura Orgánica.....	108
4.4.1. Gerencia de Recursos Humanos.....	109
4.4.2. Gerencia de Producción.....	111
4.4.3. Gerencia de Distribución.....	113
4.5. Carencias de adecuados Procesos de Selección y Capacitación de Personal.....	114
4.5.1. Gerencia de Recursos Humanos.....	114
4.5.2. Gerencia de Producción.....	116
4.5.3. Gerencia de Distribución.....	117
4.6. Propuesta para la aplicación de los Procesos de Selección de Personal y Capacitación.....	118

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **APENDICES**

**MARCO TEORICO  
CITAS BIBLIOGRAFICAS  
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS  
INDICE DE FIGURAS**



## **INTRODUCCION.**

**De acuerdo a la necesidad que se me ha presentado de conocer el Proceso de Selección de Personal en cuanto a su repercusión dentro del ámbito laboral, logré establecer como tema de investigación: La Selección de Personal y la Capacitación como factores que permiten a la organización lograr sus objetivos y su desarrollo en el mercado, tema que en el marco de la Administración me dió la posibilidad de desarrollar la investigación que presento de acuerdo a diferentes aspectos.**

**Uno de esos aspectos es la Importancia Social de la misma, la cual se manifiesta en la necesidad de conocer que la adecuada aplicación de los Procesos de Selección de Personal y Capacitación proporcionará un beneficio a la empresa, ya que en la medida en que se mejore la calidad de conocimientos y habilidades de su personal, se aumenta la productividad de la organización, y por tanto, un desarrollo en el mercado.**

**Por otro lado, es necesario recordar que este trabajo de investigación se encuentra bajo el contexto de la Administración, derivándose como Importancia Teórica de la investigación hacia ésta, la posibilidad de proporcionar los conceptos básicos de los Procesos de Selección y Capacitación del personal de una empresa, con el fin de que sean aplicados dentro de ésta y así lograr cumplir con sus objetivos y un desarrollo dentro del mercado.**

**Tema problema e Importancia Teórica que me permitieron establecer como posibles alternativas de solución las siguientes hipótesis:**

Primero, si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados para conocer a un individuo, por lo tanto permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos; luego entonces, la organización tendrá mayor posibilidad de obtener sus objetivos a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación para conocer a dichos individuos.

Por otro lado, si la Capacitación es un Proceso por el cual un individuo adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar la eficiencia de su trabajo, por lo tanto la organización acrecenta la posibilidad de lograr sus objetivos establecidos; luego entonces, una empresa logra mayor alcance de sus objetivos cuando implementa los Procesos de Capacitación que aumenten el conocimiento y habilidades técnicas, así como la eficiencia en su trabajo por parte de un individuo.

Finalmente, si la Selección de Personal es un Proceso que permite decidir cuáles son los candidatos adecuados para cubrir un puesto determinado, por lo tanto la empresa puede cubrir sus necesidades de personal para lograr un mayor cumplimiento de sus objetivos; luego entonces, para que la empresa cubra sus necesidades de personal y alcance sus objetivos primordiales, es necesario la aplicación de un Proceso de Selección de Personal que le de a conocer a los candidatos adecuados.

De las anteriores, decidí seleccionar como Hipótesis Central la siguiente: Si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados que permiten la evolución y superación de un individuo, por lo tanto

permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos, así como una mayor posibilidad de desarrollo en el mercado; luego entonces, la organización obtendrá mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos y su desarrollo en el mercado a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación, ya que permiten una mayor evolución y superación a dichos individuos.

En este sentido y tomando en cuenta las características de la investigación, establecí como Hipótesis Nula la siguiente: Si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados que no permiten la evolución y superación de un individuo, por lo tanto no permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos, así como tampoco una mayor posibilidad de desarrollo en el mercado; luego entonces, la organización no obtendrá mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos y su desarrollo en el mercado a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación, ya que no permiten una mayor evolución y superación a dichos individuos.

Ahora bien, al desarrollar este trabajo de investigación tomando en cuenta la Hipótesis Central de ésta, es necesario establecer objetivos, los cuales clasifiqué de la siguiente manera: General, Particular y Específico. Sobre el Objetivo General consideré necesario establecer la importancia de conocer y aplicar los Procesos de Selección de Personal y Capacitación, con el fin de que un individuo logre su evolución y superación para que, a través de éstos la organización alcance sus objetivos empresariales y un mayor desarrollo en el mercado.

Sobre el Objetivo Particular estimé la necesidad de establecer cómo las cualidades individuales contribuyen al logro de los objetivos empresariales, así

como la posibilidad de participación de la empresa en el mercado. Objetivos que me permitieron establecer uno Específico el cual consiste en proponer directrices de análisis sobre las cualidades individuales y la interacción de éstas con las características empresariales que permitan, tanto al individuo como a la empresa lograr una evolución y superación en el mercado.

Estos objetivos dan la pauta para considerar que la Selección de Personal, al igual que la Capacitación permiten un desarrollo dentro del mercado, definiéndose estos tres aspectos como Objeto de Estudio de esta investigación. Se observa que los dos primeros elementos se clasifican como objeto conceptual simple, y el tercer elemento como un objeto conceptual complejo; por lo tanto, para los fines de la investigación ésto se clasifica y permite establecer como métodos a tomar en cuenta los siguientes:

*-Generales:* Inductivo - Analítico - Sintético  
Deductivo - Inductivo

*-Particulares:* Técnicas de Selección de Personal y Capacitación, al igual que la elaboración técnica del Programa de Capacitación y Análisis de Mercado.

Métodos que definen la integración de diferentes Técnicas de Recopilación de datos. En este sentido, la investigación tiene la característica de ser mixta, e implementaré como técnicas: el análisis de contenido, elaboración de fichas y técnicas de entrevista.

En tal medida, el contexto formal de la investigación tuvo como Ubicación Temporal de agosto de 1994 a julio de 1995; y como Ubicación Espacial diversas bibliotecas públicas, así como la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.

Ubicación que define en el contexto teórico una delimitación, la cual se ve reflejada dentro de la investigación, puesto que ésta se considera dentro del área de Recursos Humanos, enfocándose principalmente en la Selección de Personal y Capacitación como factores y procesos que permiten optimizar los recursos humanos; igualmente se profundiza en la forma en que ambos procesos permiten que la empresa alcance eficientemente sus objetivos y se desarrolle plenamente dentro del mercado que ocupa.

Toda limitación implica la posibilidad de enfrentarse a una serie de obstáculos que llamaré Limitaciones de la Investigación, las cuales considero son principalmente la falta de bibliografía disponible sobre el tema problema, falta de tiempo, incompatibilidad de horarios y confidencialidad de datos financieros.

Una vez proporcionado un panorama introductorio sobre el contenido de esta investigación, resta indicar que en un primer momento hablaré de la Selección de Personal; en un segundo momento sobre la Capacitación, para posteriormente hablar sobre la Empresa y los factores que influyen en el alcance de sus objetivos. Todo lo anterior lo trataré de comprobar en un Caso Práctico que me dé la posibilidad de reunir las condiciones teóricas y reales que enfrenta todo Administrador.

## **CAPITULO I. LA SELECCION DE PERSONAL.**

En el desarrollo de este primer capítulo daré a conocer definiciones que dan diversos autores al concepto de Selección de Personal para poder establecer una definición propia del mismo. Una vez explicada dicha definición, continuaré describiendo la importancia y los objetivos de este proceso.

Posteriormente explicaré cada uno de los pasos y técnicas que integran el Proceso de Selección de Personal, cuyo adecuado seguimiento y aplicación permitirán conocer al candidato apropiado para ocupar un puesto determinado.

Dar a conocer los temas anteriores tiene un valor significativo, ya que una organización, para su funcionamiento y evolución depende del elemento humano con que cuenta; por lo tanto, el Proceso de Selección de éstos proporcionará las bases para que una organización sea eficiente.

### **1.1. Definición e Importancia.**

Antes de iniciar la investigación, es necesario establecer dos definiciones de las cuales ésta parte. Primero, la de Administración, la cual defino como la ciencia social que persigue satisfacer objetivos institucionales, contando para ello con una estructura formal y a través del esfuerzo humano coordinado. Por otro lado, la de Administración de Recursos Humanos, que defino como el proceso 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 organización y del país en general.**

Es importante partir de estas definiciones, ya que, tanto la Selección de Personal, como la Capacitación son dos de las principales funciones que se realizan dentro del área de Recursos Humanos y las cuales corresponden a los objetivos principales de esta investigación.

La Selección de Personal, en su expresión simple es característica particular de una organización en cuanto al ser humano, ya que desde el principio de su existencia ha sido requisito indispensable elegir al hombre adecuado para una actividad específica.

Derivado de lo anterior, diversos autores han enfocado su esfuerzo en el estudio de la Selección de Personal, autores cuyas definiciones presento a continuación:

Fernando Arias Galicia establece como Selección de Personal: "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización". (1)

Idalberto Chiavenato por su parte, lo describe como "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente, entre los

candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal". (2)

Por otra parte, William Werther establece como definición lo siguiente: "una serie de etapas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar" .(3)

Habiendo mencionado algunas definiciones y tomando en cuenta diversos elementos de las anteriores, considero que la **Selección de Personal** es la:

**Serie de pasos organizados y sistematizados que nos permiten saber si un individuo es el adecuado para cubrir un puesto determinado, ya que reúne los atributos necesarios para desarrollar eficientemente sus actividades, con el fin de aumentar, tanto su desarrollo personal, como la eficiencia de la organización.**

Establecida la definición de Selección de Personal que se utilizará durante el desarrollo de esta investigación, es necesario dar a conocer su importancia.

Dentro de una organización podemos encontrar una serie de recursos técnicos (políticas, reglamentos, etc.), materiales (bienes muebles, inmuebles, etc), financieros y humanos, siendo estos últimos los elementos primordiales para dar sentido a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Independientemente de la naturaleza o dimensión de la organización, la clave de su exitosa dirección yace en la armonización efectiva de hombres y trabajos por



medio de métodos eficaces de Selección de Personal, ya que no puede existir un negocio próspero sin un equipo de trabajo efectivo.

De lo anterior se deriva la importancia de la Selección de Personal, la cual puede resumirse en lo siguiente:

Es un proceso que sirve como filtro para conocer al candidato idóneo para ocupar un puesto; es además una necesidad legal y por último, es un requisito administrativo que dependerá de la organización de que se trate.

Es así como explico la importancia de la Selección de Personal y continúo con la descripción de los objetivos de su proceso.

## **1.2. Objetivos.**

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la Selección de Personal podría descartarse. Sin embargo, existe una gama de diferencias individuales, tanto físicas, como psicológicas que hacen que las personas se comporten diferente, perciban las situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo distinto. con éxito variable en las ocupaciones propias de la empresa. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje.

Uno de los objetivos primordiales del Proceso de Selección de Personal es

el de "proporcionar no sólo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto al tiempo de aprendizaje y el nivel de ejecución." (4). Es decir, que la Selección de Personal, además de proporcionarnos un panorama general del individuo, debe dar a conocer datos e información significativa que nos permita saber de antemano si un individuo será capaz de ocupar un puesto determinado y desarrollarse en forma responsable, efectiva y productiva.

Otro objetivo es el de hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona. Esto se ejemplifica de la siguiente manera:

Cuando una organización, cuyo éxito ha dependido de su esfuerzo mercadológico para la venta de un producto altamente competitivo dentro del mercado, busca al candidato adecuado para Gerente de Mercadotecnia, la organización sabe de antemano que esta área es de alto riesgo, de alta responsabilidad y de una alta seguridad en la toma de decisiones.

La Selección de Personal dará la pauta para, en este caso, tomar en cuenta al o a los individuos que reúnan las características anteriores y no seleccionar a aquel que se muestre inseguro, indeciso o con falta de carácter, no por menospreciarlo, sino porque sabemos que un individuo así no sabrá reaccionar eficientemente ante una situación determinante para la empresa.

Tomar en cuenta los objetivos citados proporciona un beneficio a la empresa por medio de la disminución del grado de rotación de personal, el ausentismo y además, proporciona un estado de ánimo alto, a la vez que la persona queda satisfecha en su trabajo.

Los párrafos anteriores constituyen los principales objetivos de la Selección de Personal; así continuó describiendo y explicando su proceso y partes integrantes.

### **1.3. Proceso de Selección de Personal.**

El desempeño de una organización depende en gran medida de sus integrantes. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñan con eficiencia y, por lo tanto, el desempeño de la organización se ve afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

La Selección de Personal significa la decisión de contratar a un número determinado de trabajadores después de clasificar o eliminar a las personas que no están calificadas para satisfacer las necesidades organizacionales.

Existen diversas alternativas para determinar el Proceso de Selección de Personal: Por un lado, la Selección puede ser de una sola etapa, en donde las decisiones se basan en los resultados de un solo test o una calificación compuesta que incluye los varios tests usados.

Por otro lado, la Selección Secuencial de dos ó más etapas es aquella en donde puede tomarse una decisión de investigación demorada, cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para una decisión definitiva. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de Selección

de Personal, ya que permite al responsable de la decisión continuar probando siempre que esté en duda aceptar o no al candidato.

En este trabajo de investigación, he decidido ocupar un Proceso de Selección de Personal secuencial integrado por las siguientes etapas y que se explicarán detalladamente una vez habiéndolas ejemplificado de manera clara en la Figura 1.1 que a continuación se muestra.

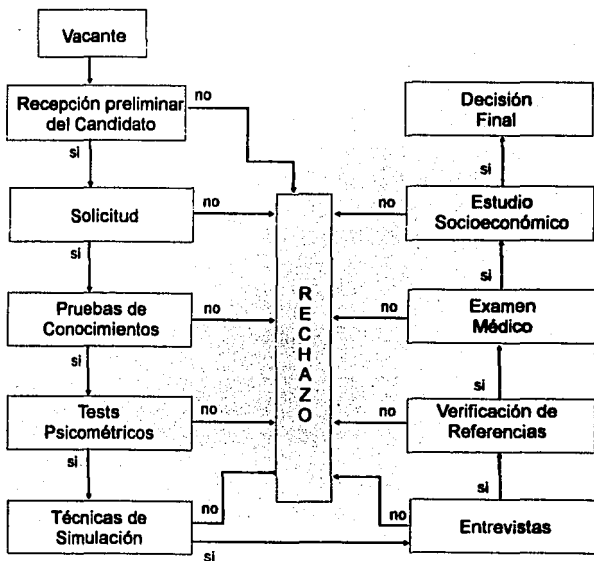


Figura 1.1 Proceso de Selección de Personal.

### **1.3.1. Vacante.**

El Proceso de Selección de Personal se inicia cuando se presenta una vacante, la cual puede definirse como "la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando" (5).

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, es necesario que se estudie la posibilidad de redistribuir el trabajo, con el fin de que dichas tareas sean realizadas entre el personal ya existente, y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Una vez determinada la vacante, el individuo se presenta personalmente en la organización, por lo que la etapa siguiente en este proceso la constituye la Recepción Preliminar del Candidato.

### **1.3.2. Recepción Preliminar del Candidato.**

La organización se encarga de realizar una entrevista *inicial o preliminar*, cuyo principal objetivo es el de detectar de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc. Lo anterior es con el fin de descartar a aquellos candidatos que evidentemente no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Ya que se tiene un panorama general del individuo, el cual aparenta reunir las cualidades necesarias para cubrir un cargo determinado, se prosigue con la siguiente etapa de la Selección de Personal que es la Solicitud.

### **1.3.3. Solicitud.**

Ya que se cuenta con un grupo de posibles candidatos, se prosigue con el llenado de la Solicitud de empleo. Esta forma de Solicitud es un medio para obtener rápidamente datos históricos verificables y precisos del candidato; por lo general se incluye información sobre elementos como educación, historial de trabajo y pasatiempos.

Una forma o formato resuelto puede proporcionar cuatro tipos de información: Primero, se pueden realizar juicios sobre asuntos importantes, como su educación y experiencia laboral. Segundo, se pueden sacar conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante. Tercero, se pueden hacer también conclusiones tentativas referentes a la estabilidad del individuo con base a su historial de trabajo. Por último y en relación al objetivo de esta investigación, se pueden utilizar los datos de la Solicitud para predecir cuáles candidatos tendrán éxito en el puesto.

La siguiente etapa en el Proceso de Selección de Personal la integra la aplicación de diversas técnicas las cuales se describen a continuación.

#### **1.3.4. Técnicas de Selección de Personal.**

Como la Selección de Personal es una serie de pasos organizados y sistematizados, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga validez. Este patrón o criterio es lo que yo establezco como técnica. Una Técnica es un conjunto de pasos sistematizados que debemos seguir para llegar a un resultado esperado; en este caso, la adecuada Selección del Personal de una organización.

Esta Técnica es extraída de alternativas de información que nos proporcionan datos específicos en relación al cargo a ocupar y de su ocupante.

Para la recolección de la información respecto al cargo y su ocupante es necesario hacer uso de diversos instrumentos, los cuales describo a continuación debido a que su conocimiento será de importancia para darle sentido a esta investigación:

1. *Análisis del cargo.* Es la descripción del contenido del cargo y de los requisitos exigidos por el cargo a su ocupante.

2. *Aplicación de la técnica de incidentes críticos (6).* Consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos hacen respecto a los hechos y comportamientos de los individuos, con en fin de localizar las características que eficientizan o que empeoran su desempeño.

**3. Análisis de la solicitud del empleado.** Es la verificación de los datos registrados en la Solicitud que realiza el empleado, especificando los requisitos y las características que el candidato al puesto debe reunir.

**4. Análisis del cargo en el mercado.** Es la verificación de cargos de nueva creación en diversas empresas similares, comparando el contenido, los requisitos y las características que deben reunir sus ocupantes, con las características de cargos similares ya existentes en otras organizaciones.

La información obtenida por medio de los instrumentos anteriores es transformada en una ficha de especificaciones del cargo o Ficha Profisiográfica. Esta ficha es un resumen del análisis profisiográfico que es "la investigación de elementos componentes de un trabajo y de su interacción, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado". (7)

En otras palabras, esta ficha debe de contener primordialmente los atributos físicos y psicológicos necesarios para el desempeño del cargo a ocupar.

Una vez obtenida información acerca del cargo y su ocupante, y habiendo diseñado la ficha profisiográfica, se está en posibilidad de elegir las Técnicas de Selección de Personal adecuadas para el caso, como son:

1. Pruebas de Conocimiento.
2. Tests Psicométricos
3. Técnicas de Simulación.
4. Entrevistas.



Dadas a conocer las diversas Técnicas de Selección de Personal que se pueden utilizar, continuaré con la descripción de cada una de ellas.

#### **1.3.4.1. Pruebas de Conocimiento.**

Las Pruebas de Conocimiento constituyen otra técnica utilizada para la adecuada Selección del Personal de una empresa. La mayoría de las empresas utilizan esta técnica para contratar personal nuevo, para colocar o asignar personas a los trabajos, escoger empleados para ascensos y transferencias dentro de la empresa, para determinar candidatos para programas de capacitación, etc.

El conocer y aplicar las Pruebas de Conocimientos ayudan a entender la forma en que éstas afectan a los procedimientos de la organización, para así obtener ventajas de estas técnicas y sus resultados permitan colocar al candidato adecuado en el puesto adecuado.

Antes de comenzar a describir lo referente a las Pruebas de Conocimientos, es necesario establecer la definición de prueba. Lingüísticamente, prueba significa "razón, argumento, instrumento u otro medio con que se pretende mostrar y hacer patente la verdad o falsedad de una cosa" (8).

Por otra parte y en relación al tema tratado en esta parte de la investigación,

Andrew Sikula se refiere a la prueba como "un proceso sistemático para muestrear la conducta o el desempeño y actitudes de una persona".(9)

Ahora, según Gary Dessler, una Prueba de Conocimientos es "aquella técnica que representa procedimientos eficientes y estandarizados para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes a empleo y promoción". (10)

En resumen, para mí una Prueba de Conocimientos es el conjunto de procedimientos sistematizados que permiten evaluar el grado de conocimientos y habilidades que ha adquirido un individuo a través de sus estudios y de la práctica.

Existe una amplia variedad de Pruebas de Conocimientos, las cuales se agrupan siguiendo diversos criterios, como son la forma de aplicación, el área de conocimiento y la forma de elaboración.

En cuanto a su aplicación se clasifican en:

- a) *orales*: por medio de preguntas y respuestas verbales.
- b) *escritas*: por medio de preguntas y respuestas escritas.
- c) *de realización*: por medio de la ejecución de un trabajo.

En cuanto al área de conocimiento:

- a) *generales*: referente a nociones de cultura general.
- b) *específicas*: referente a conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la forma como son elaboradas:

- a) *tradicionales*: poseen un número reducido de preguntas y exigen respuestas largas.
- b) *objetivas*: poseen un alto número de preguntas e incluyen una amplia área de conocimientos del candidato; exigen respuestas breves y precisas, determinadas en la forma y en el contenido.
- c) *mixtas*: utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Para poder basarse en una prueba, ésta necesariamente debe de ser válida y confiable. La validez significa que los resultados de las pruebas se relacionen significativamente con el desempeño del cargo. Cuando sea mayor el grado de relación entre los resultados de las pruebas y el desempeño, se obtiene mayor eficiencia en la aplicación de esta Técnica de Selección de Personal. Cuando los resultados y el desempeño no están relacionados, la prueba no será válida, por lo que no convendrá usarla para fines de Selección de Personal.

La confiabilidad significa que la prueba debe de arrojar resultados congruentes siempre que un candidato sea sometido a ella. Esta confiabilidad se relaciona con el carácter repetitivo de los resultados de la prueba. La confiabilidad resulta cuando en una prueba aplicada a un candidato produce resultados similares a otros de pruebas anteriores.

Es así como dejo especificado las principales características y la clasificación de las Pruebas de Conocimiento para continuar con otra de las técnicas llamada Test Psicométrico, que al igual que la anterior, proporciona

información determinante para la selección del candidato adecuado para desempeñar un cargo.

#### **1.3.4.2. Tests Psicométricos.**

Es importante para una organización que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen aptitudes, para poder incrementar la productividad y la satisfacción del propio individuo. Para esto, es necesario establecer las características de distintos individuos, además de su valoración con respecto a los requisitos y exigencias del trabajo a quien se les va a destinar.

A fin de poder establecer y distinguir las diversas características de las personas, se emplean los tests. Un test es "todo procedimiento sistemático estandarizado para obtener información de parte de individuos" (11).

En otras palabras un Test es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos, con el fin de facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro.

Un Test Psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del individuo, utilizado con el fin de prever el comportamiento del mismo en determinado trabajo.

Los Tests Psicométricos se basan en las diferencias individuales (físicas,

intelectuales y de personalidad), y analizan en qué y cuánto varía la capacidad, personalidad o la aptitud del individuo.

Debido a que estos tests varían en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlos, etc., es necesario emplear más de un criterio para clasificarlos. Es por esto que en la clasificación que a continuación se muestra, se mencionan los principales de ellos:

En cuanto a la forma de realización se clasifican en:

- a) Ejecución.
- b) Lápiz y Papel.
- c) Orales.

En cuanto a la forma de aplicación:

- a) Individuales.
- b) Colectivos.

En relación al tiempo:

- a) Velocidad.
- b) Potencia.

Y en cuanto a las características medidas:

- a) Inteligencia.
- b) Aptitudes.
- c) Rendimiento.
- d) Intereses.

Nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. Para esto, es también necesario hacer uso de los tests como posibles medios de predicción de estos intangibles.

Los Tests Psicométricos tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos). Estas se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Este tipo de test puede ser genérico cuando revela los rasgos generales de personalidad en una síntesis global. También pueden ser específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como son: el equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad o el nivel motivacional.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

1. Los cuestionarios de Lápiz y Papel.

Son aquellos cuya aplicación y calificación es tanto rápida como fácil de acuerdo al parámetro establecido en cualquier otra prueba objetiva para grupos.

2. Técnicas Proyectivas.

A la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo

como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello. Debido a que las imágenes son ambiguas, la interpretación de la persona debe provenir desde dentro de sí misma y proyectar los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. El término *proyección* quiere decir que el sujeto ve en hechos y circunstancias externas, o en otras personas, aquello que en realidad es él.

Se supone que proyecta en la imagen sus propias actitudes emocionales e ideas sobre la vida.

La importancia de la aplicación de este tipo de técnicas recae en poder encontrar una relación entre algún rasgo de la personalidad que se pueda medir y el éxito en el empleo.

Además, es importante mencionar que los resultados obtenidos por estos tests son confiables, ya que el sujeto no sabe qué respuestas se desean obtener y, por tanto, no está en condiciones de mentir en sus respuestas intencionalmente. Sin embargo, cabe destacar que la Administración de este tipo de tests y su interpretación "requieren de un grado elevado de habilidad y experiencia, por lo que deben ser aplicadas e interpretadas sólo por psicólogos ampliamente entrenados" (12).

Una vez descrito lo anterior, a continuación se hace descripción de otra de las Técnicas utilizadas dentro del Proceso de Selección de Personal que son las Técnicas de Simulación.

#### **1.3.4.3. Técnicas de Simulación.**

Hasta aquí todas las Técnicas de Selección de Personal, sean las Pruebas de Conocimientos y los Tests Psicométricos, se restringen a diagnósticos y a pronósticos estimados de la aptitud, capacidad o interés.

Según Dessler, las Técnicas de Simulación consisten en "escoger varias tareas necesarias para un puesto y posteriormente probar el desempeño de los aspirantes en estas actividades reales" (13).

En esta técnica se aplican las bases establecidas por Jacob L. Moreno sobre la dramatización (14). Consiste en pasar del tratamiento verbal al método de acción, ya que cuando la expresión corporal se integra al estudio del individuo y al análisis de las palabras, la verbalización adquiere mayor profundidad.

Su objetivo es el de reconstruir el momento presente, el *aquí-y-ahora*, o el acontecimiento que se pretende estudiar, para poder así analizar de manera similar a una acción real de trabajo.

La importancia de esta técnica recae en demostrar que, al actuar en dicha dramatización, cada persona pone en acción los papeles característicos de su forma de comportamiento individual o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales, o intenta establecer nuevos vínculos. Actúa en el *aquí-y-ahora* usual, permitiendo diagnosticar el propio esquema de su comportamiento.



El candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, obteniendo una expectativa realista sobre su comportamiento en el cargo futuro.

El error probable surgido de cualquier sistema de Selección, puede ser notablemente reducido, e incluso el propio candidato puede verificar su adecuación o no al cargo pretendido, por la representación de una situación que enfrentará después, y cuya adecuada realización retribuirá satisfacciones tanto a la empresa como a él mismo.

Para concluir con la descripción de las Técnicas utilizadas para la Selección de Personal de una empresa, continuaré explicando la última que es la Entrevista.

#### **1.3.4.4. Entrevista.**

Una organización que esté interesada en seleccionar al personal adecuado para ocupar cada uno de sus cargos, tratará de investigar y verificar los antecedentes y referencias de los aspirantes. Para ésto, el instrumento comúnmente utilizado es la Entrevista de Selección, debido a que ofrece una oportunidad para conocer personalmente al candidato y para evaluar aspectos subjetivos de la persona: expresiones faciales, apariencia, nerviosismo; las cuales servirán para escoger al candidato adecuado.

Para entender el sentido de la Entrevista de Selección, es necesario establecer su definición, la cual se derivará de los razonamientos que se mencionan a continuación.

**a) Definición.**

Según Roberto N. McMurry, la Entrevista es "un plan para predecir la conducta en el trabajo". (15)

Por otro lado Chiavenato (16) dice que la Entrevista es un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales que son:

1. *La fuente:* ésta es el candidato, el cual reúne una amplia gama de cualidades físicas e intelectuales. Es aquí donde se origina el mensaje.

2. *El transmisor:* es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. En este caso es el entrevistador.

3. *El canal de transmisión:* éste está representado por las palabras habladas y los gestos.

4. *El instrumento de decodificación:* "el entrevistador y el entrevistado pueden interpretar los mensajes en formas distintas" (17). Esto quiere decir que las personas interpretan lo que oyen en términos de sus propias experiencias.

**5. El destino:** se refiere a quién se pretende transmitir el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

Por otro lado, Arias Galicia establece que la Entrevista es "una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (18).

Las definiciones antes mencionadas me sirven de base para construir una que reúna las características principales de su contenido. Así, puedo determinar como definición de Entrevista que se utilizará en esta investigación la siguiente:

**Es una conversación que implica la interrelación de dos individuos, un transmisor (entrevistado) y un receptor (entrevistador), con el fin de proporcionar un mensaje o idea específica a través de un canal de comunicación.**

Esta conversación proporciona elementos importantes que servirán de base para la Selección de Personal. A través de ésta, se reúne información sobre las habilidades y motivaciones de los solicitantes, para posteriormente evaluar esta información con relación a los requisitos y recompensas del puesto.

Otro aspecto importante de la Entrevista es que informa al solicitante respecto al puesto y a la organización. Aquí, puede haber intentos no sólo de informar, sino también de persuadir al solicitante respecto a las virtudes del

puesto y de la organización, además de que el entrevistado puede persuadir e informar a la organización de las cualidades que posee.

Es así como dejo establecida la definición de Entrevista y continúo con la descripción de los diversos tipos que existen.

#### **b) Tipos.**

Existen varios tipos de Entrevistas, como la no dirigida, la dirigida, la estructurada o situacional, la serializada o secuencial, la de panel y la entrevista de estrés, las cuales se describen a continuación:

##### **1. Entrevista no Dirigida.**

"Es una entrevista no estructurada de tipo convencional. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas". (19) Esto quiere decir que se formulan preguntas conforme éstas vienen a la mente del entrevistador; en este caso no existe un formato especial a seguir y la conversación puede avanzar en varias direcciones, además las preguntas no necesariamente deben de ser las mismas para cada candidato.

Generalmente, la Entrevista empieza igual, pero la naturaleza no estructurada de la misma permite seguir rutas diferentes mediante la formulación de preguntas basadas en las últimas afirmaciones del candidato. Esto permite dar un seguimiento a puntos de interés conforme éstos vayan surgiendo.

## **2. Entrevista Dirigida.**

**Gary Dessier establece que la Entrevista Dirigida es "aquella que sigue una secuencia fija de preguntas". (20)**

En este tipo de Entrevista se sigue una secuencia de preguntas predeterminadas en una forma impresa, las cuales varían dependiendo del tipo de trabajo a desempeñar. Posteriormente, el entrevistador deberá formular las preguntas impresas y escribir la respuesta en el lugar adecuado, teniendo la opción de anotar detalles que servirán de guía para evaluar cada una de las respuestas del entrevistado y resaltando aquellas que serán determinantes para la Selección del Personal.

Uno de los objetivos primordiales de estas Entrevistas es obtener datos significativos sobre la competencia técnica del candidato y descubrir rasgos importantes en cuanto a su carácter, su personalidad, su actitud y motivación.

Una vez concluido el cuestionario, el entrevistador debe revisar los datos registrados en él, además de hacer recomendaciones con base en lo que se conoció sobre la competencia técnica, la actitud, la estabilidad, la perseverancia, la confianza en sí mismo, etc., con el fin de poner especial atención en los factores importantes que no estén totalmente aprovechados.

Es importante mencionar que la aplicación de este tipo de entrevistas requiere de una capacitación especial, ya que su adecuada aplicación retribuirá con beneficios a la organización.

### **3. Entrevista Estructurada o Situacional.**

Nuevamente menciono a Dessler, el cual establece como Entrevista Estructurada o Situacional la "serie de preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas *preferidas* que son formuladas a todos los aspirantes al empleo". (21)

Es decir, que este tipo de entrevista es aquella que utiliza una serie de preguntas que se relacionan con el trabajo cuyas respuestas están predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular.

Es similar a la Entrevista Dirigida en cuanto a que se formulan un conjunto de preguntas estructuradas y predeterminadas pero, a diferencia de la anterior, con la Entrevista Estructurada también es posible hacer preguntas relacionadas con el trabajo y que se han desarrollado mediante el análisis propio del puesto.

Posteriormente, un grupo de personas con experiencia y familiarizadas con el puesto, el cual ha deliberado anteriormente sobre las respuestas adecuadas para cada pregunta, elige las respuestas aceptables para posteriormente calificar las del candidato y ver si el grado de aceptabilidad se acerca a lo determinado anteriormente por los supervisores.

### **4. Entrevista Serializada o Secuencial.**

La mayoría de las empresas exigen que sus aspirantes sean entrevistados

por diversas personas antes de tomar una decisión formal de otorgar un puesto, pero generalmente este proceso es informal y carece de dirección; cada entrevistador ve al aspirante desde su punto de vista y formula preguntas diferentes para formarse una opinión también diferente del candidato.

Una versión formal de la situación anterior es la Entrevista Serializada o Secuencial, la cual es definida por Dessler como "aquella en la que el aspirante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma estándar". (22)

Posteriormente, las calificaciones son comparadas antes de tomar una decisión para contratarlo, sabiendo de antemano que los resultados arrojados por esta entrevista son altamente confiables y válidos, debido a que se tiene una gama de opiniones que servirán de referencia para escoger al candidato.

##### **5. Entrevista de Panel.**

Conuerdo con la definición de Entrevista de Panel a la que se refiere Dessler (23) y que es aquella en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante en un método similar al de una conferencia de prensa .

Este tipo de entrevistas permite que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por diferentes personas. Además, se produce una amplia variedad de preguntas, las cuales pueden dar origen a respuestas con mayor profundidad y valor significativo para cubrir el puesto adecuadamente.

Por otro lado, cabe mencionar que la persona sujeta a este tipo de entrevistas puede caer en un momento de angustia excesiva por la presión ejercida por los entrevistadores y por ello, inhiba algunas respuestas determinantes de su personalidad.

#### **6. Entrevista de Estrés.**

Este tipo de entrevista es aquella en la que se incomoda al aspirante al ponerlo a la defensiva mediante la formulación de preguntas generalmente hostiles y francas que formula el entrevistador, el cual busca debilidades en los antecedentes del candidato. Esta técnica ayuda a determinar el grado de tolerancia al estrés del aspirante, es decir, cómo va a reaccionar al estrés del puesto.

Este sistema tiene sus ventajas y sus desventajas. Por un lado, puede ser una manera adecuada para identificar a los aspirantes hipersensibles, que pudiera esperarse que reaccionaran con enojo ante las críticas. Por otra parte, el entrevistador que utiliza este enfoque debe estar seguro de que para el puesto se requiere la capacidad para manejar el estrés, así como alto grado de resistencia.

Una vez conocidos los diferentes tipos de entrevista, es necesario establecer la forma en que ésta deberá realizarse, por lo que a continuación explico las fases que integran el Proceso de la misma.



### **c) Proceso.**

Independientemente del tipo de entrevista que se desee aplicar al candidato, ésta debe de cumplir con una serie de pasos o etapas para que el resultado arrojado sea de utilidad para conocer al entrevistado. Esta serie de pasos o etapas es lo que produce el proceso real de la Entrevista y el cual considero apropiado resumir en cinco pasos específicos que se enlistan a continuación y que explicaré detalladamente:

1. Planificación de la Entrevista.
2. Creación del Ambiente o Rapport.
3. Cima de la Entrevista.
4. Cierre de la Entrevista
5. Evaluación del Candidato.

#### **1. Planificación de la Entrevista.**

Antes de comenzar cualquier tipo de entrevista, es necesario que el entrevistador analice cuidadosamente toda la información que haya sido obtenida acerca del solicitante, mediante su Solicitud de empleo. En base a esta información anticipada y completa del candidato, la Entrevista puede ser planificada de antemano.

Es necesario que, una vez analizada la Solicitud y el curriculum vitae del candidato, se anoten los aspectos determinantes que den a conocer sus fuerzas o debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto. Hay que revisar

la especificación del puesto para que se pueda llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe de tener el candidato ideal para cubrir el puesto.

Para la adecuada planificación de una entrevista es necesario tomar en cuenta tres aspectos fundamentales:

Primero, determinar los objetivos específicos y la finalidad de la Entrevista; aquí el entrevistador debe explicar los deberes de trabajo, las normas del desempeño, el sueldo, las prestaciones y otros aspectos inherentes al cargo.

Posteriormente, se debe determinar el método para alcanzar el objetivo de esta Entrevista, es decir, planificar la forma y el lugar donde ésta se realizará. Por lo general se recomienda que se realice en una sala privada, en donde no se pasen llamadas telefónicas, con un mínimo de interrupciones para prestar la adecuada atención al candidato y no dejar escapar algún aspecto importante.

Finalmente obtener la mayor cantidad posible de información sobre el candidato. Es importante que el entrevistador se informe respecto a los requisitos del cargo a ocupar y de las características esenciales del candidato, ya que esta información es vital para que él mismo pueda verificar la adecuación de los requisitos del cargo y las cualidades del candidato.

## ***2. Creación del Ambiente o Rapport.***

Una vez que se inicia la Entrevista, le corresponde al entrevistador

establecer una relación agradable con el candidato. Si esa relación es desagradable, el entrevistador puede perder la imagen del potencial del candidato.

El término *Rapport* significa "concordancia, simpatía" (24). Esta etapa tiene por objeto disminuir las tensiones del solicitante. Las relaciones se establecen sobre bases adecuadas mediante la iniciación de la Entrevista con puntualidad y preguntas antitensionales, como sobre el clima o las condiciones del tráfico. Unos minutos dedicados a preguntas como esas ayudan a reducir la tensión del aspirante.

Al mismo tiempo, el entrevistador puede utilizar el lenguaje corporal a través de actitudes como la cordialidad y la amabilidad, para contribuir a que se tranquilice el entrevistado, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se le conoce.

Además de reducir las tensiones, establecer el *Rapport* tiene por objeto ayudar a que el aspirante sea considerado como un amigo, sin importar que al final se le ofrezca o no el puesto. Como regla, a todos los candidatos debe dárseles un trato cortés y amigable, tanto por razones humanitarias, como por mantener estable la reputación del entrevistado y de la empresa.

### **3. Cima de la Entrevista.**

Esta es la etapa fundamental del Proceso de la Entrevista y se refiere a su

realización formal a través de la formulación de preguntas. Aquí se obtiene información deseada por los dos componentes: el entrevistador y el candidato.

El entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con el fin de estudiar sus respuestas y sus reacciones ante situaciones diversas (retroalimentación), que le permiten hacer preguntas nuevas (estímulos), y así sucesivamente.

En una Entrevista se busca primordialmente entablar un diálogo con el candidato para conocer aspectos profesionales y particulares. Para ésto, hago mención de lo que señala Arias Galicia (25) referente a que estos aspectos se pueden dividir en diferentes áreas a estudiar y que deben ser objeto de atención:

a) *Historia laboral*: aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, etc. En otras palabras, la manera en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

b) *Historia educativa*: en esta área se pretende establecer la continuidad de los estudios del solicitante, la duración de los mismos, qué tipo de líder fue, las relaciones con sus maestros, sus calificaciones, su potencial, etc.

c) *Historia personal*: esta área maneja información un tanto personal (concepto que tiene el candidato de sí mismo, la relación con sus padres y familiares, etc.), pero que necesariamente la empresa deberá conocer para determinar los posibles patrones de conducta de una persona, sus relaciones

interpersonales, su estabilidad emocional y sus reacciones ante ciertas situaciones. Además, en esta área se explora también, en forma verbal, el estado de salud del individuo preguntando si ha sufrido accidentes, cirugías, enfermedades congénitas, etc.

d) *Tiempo libre*: aquí se busca obtener información sobre el uso que hace el candidato de su tiempo libre, para determinar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

e) *Proyectos a corto y largo plazo*: en esta parte se desea conocer cómo es que el individuo pretende proyectar sus metas e ideales en el futuro, además de conocer el grado de objetividad que tienen sus respuestas.

#### **4. Cierre de la Entrevista**

Cuando la lista de preguntas disminuye o se acaba el tiempo disponible, cinco o diez minutos antes de dar por terminada la Entrevista, se anuncia el final de la misma, dándole oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que crea pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma.

Para el término de la Entrevista, la comunicación no verbal puede ser importante; el enderezarse en el asiento, mirar hacia la puerta o a un reloj, son indicaciones para el candidato, de que el final de la Entrevista se acerca.

El aspirante debe de ser informado si hay interés en sus antecedentes, tomando siempre en cuenta que, independientemente de que el candidato sea empleado o no, es necesario terminar la Entrevista elegantemente y con cortesía.

Si el candidato está calificado, se le puede emplear inmediatamente, se le puede pedir que vuelva para otra Entrevista posterior o pedirle que se entreviste con otra persona de la misma compañía. En este caso, la política establecida por la empresa es la que se deberá seguir.

En el mismo sentido, los aspirantes rechazados deberán recibir explicaciones cortésmente, además de recibir orientación respecto al mercado de trabajo, para que sienta que la Entrevista *valió la pena* y que el no ser aceptado no implica derrota, sino un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento adecuado de sus recursos.

##### **5. Evaluación del Candidato.**

A partir del momento en que la Entrevista queda concluida y el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe evaluar al candidato, redactando inmediatamente los resultados, así como las conclusiones de la misma y tratando de no omitir información alguna que distorsione el resultado logrado.

Esta información debe quedar plasmada en un informe, el cual debe ser claro, concreto y legible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. De aquí se puede partir para retomar la impresión del candidato

formada por los hechos que narró y el modo en que se comportó durante el desarrollo de la Entrevista.

Es importante mencionar que para el adecuado desarrollo de la Entrevista, es necesario descartar juicios instantáneos, la creencia en los hábitos generalizados y la proyección del propio entrevistador en el entrevistado, ya que afectan los resultados que el entrevistador plasma en su informe y no permiten ver con claridad los aspectos realmente importantes del individuo.

El entrevistador necesariamente debe de realizar su trabajo en forma precisa (presentando resultados coherentes) y con validez (midiendo aquello que se pretende verificar). Es por esto que la Entrevista será siempre un instrumento de comparación de las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos por el cargo y así cumplir con los objetivos que una empresa tiene en mente cumplir.

De esta forma finalizo con la descripción de las técnicas utilizadas dentro del Proceso de Selección de Personal. Así puedo continuar con la siguiente etapa de este proceso, la cual se refiere a la Verificación de Referencias del Candidato.

#### **1.3.5. Verificación de Referencias del Candidato.**

La Verificación de Referencias del candidato se utiliza principalmente para

**valuar las experiencias del solicitante en un puesto determinado y la efectividad de éste en esas experiencias.**

Las fuentes de tal información incluyen datos escolares, de los empleos anteriores, aspectos de personalidad y otras declaraciones orales o escritas de personas que conocen la vida o el trabajo del candidato. Esta información se basa en el principio general de que la guía adecuada sobre lo que una persona hará en el futuro es lo que ha hecho en el pasado.

Existen diversas técnicas para recabar esta información: en algunos casos, el encargado verificará exhaustivamente los antecedentes y recibirá respuestas a preguntas específicas. En otras ocasiones, tales investigaciones sólo requieren que las personas que sirvan como referencias contesten un cuestionario breve o escriban una carta acerca del desempeño anterior del candidato, con el fin de tener diversas opiniones para saber si el candidato es el adecuado para ocupar un puesto.

Una vez superada la etapa anterior, se continúa con la siguiente que es el Examen Médico.

### **1.3.6. Examen Médico.**

Este examen debe de llevarse a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que



desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a agentes nocivos para la salud.

La aplicación del examen tiene cuatro propósitos principales. Primero, determina si las cualidades físicas del candidato son suficientes para satisfacer las exigencias del trabajo que ha de realizar. Segundo, identifica sus condiciones físicas en el momento de la contratación para la eventualidad de que pida una compensación económica por alguna lesión que pueda recibir después. Tercero, impide la contratación de personas con enfermedades infecciosas. Y cuarto, ayuda a colocar al empleado al determinar las habilidades y los defectos físicos.

La importancia de este examen recae en la influencia que tiene en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, los índices de ausentismo y puntualidad y en los aspectos de desarrollo de la empresa, con repercusiones en el alcance de sus objetivos y desarrollo en el mercado.

Ya que se realizó lo anterior, se está en posibilidad de pasar a la siguiente etapa que es la realización del Estudio Socioeconómico.

### **1.3.7. Estudio Socioeconómico.**

En esta etapa se verifican los datos proporcionados en la Solicitud y en la Entrevista. Esta debe de cubrir tres áreas principalmente:

1. Información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

2. Conocer a detalle la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Con la información obtenida en cada una de las etapas del Proceso de Selección de Personal, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos para tomar la Decisión Final de Admisión, la cual constituye el final de este proceso y punto final de este primer capítulo.

#### **1.3.6. Decisión Final.**

Es importante mencionar que la Decisión Final corresponde al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable directo de su trabajo. Es necesario reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la Decisión Final para que, habiendo valorado sus habilidades, características, cualidades de trabajo etc., se proceda a la contratación del candidato seleccionado, así como también, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan posibilidad futura.

Si se toman cuidadosamente en consideración las diversas Técnicas de Selección de Personal mencionadas y se han seguido correctamente la etapas fundamentales de este proceso, los nuevos empleados tendrán posibilidades de ser productivos, lo que constituye un beneficio, tanto para éstos, como para la propia organización, ya que ésto le permitirá cumplir satisfactoriamente sus objetivos y le proporcionará un desarrollo seguro en el mercado.

De esta manera se explica y concluye, tanto la descripción y explicación del Proceso de Selección de Personal, como la definición de Selección y las diversas Técnicas utilizadas dentro de este proceso, no sin antes mencionar que el resultado final del Proceso de Selección son las personas a las que se contrata.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con tareas, actividades y procedimientos extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa a la empresa y al propio trabajador.

Debido a lo anterior, es necesario que la propia organización se preocupe por informar al candidato respecto a lo que debe de hacer y la forma en que debe hacerlo, con base en un adecuado programa de capacitación, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en el siguiente capítulo titulado **Capacitación**.

## **CAPITULO II. CAPACITACION.**

En la actualidad, todo empleado de una organización debe aumentar sus conocimientos prácticos de manera incesante, con el fin de estar en posibilidad de desempeñar su trabajo en forma eficiente. Lo anterior se puede realizar a través de la Capacitación que la empresa les proporcione a sus empleados.

Es por lo anterior, que en este capítulo daré a conocer en forma breve aquella información que constituye los antecedentes de la Capacitación, con el fin de conocer, tanto sus inicios, como su evolución.

Una vez ubicado el origen de la Capacitación, describiré diversas definiciones de la misma, las cuales me servirán de base para determinar aquella que se manejará en el desarrollo de esta investigación, por ser la que, en mi opinión, contenga los elementos suficientes para dar claro entendimiento a este trabajo. Además explicaré la importancia y los objetivos de la Capacitación, así como la diferencia entre el adiestramiento y desarrollo, así como el fundamento jurídico en que se basa.

Por último, abarcaré las diversas técnicas de Capacitación, sus medios y las diferentes instituciones en donde se otorga. Lo anterior, con el fin de establecer un adecuado Proceso para un Programa de Capacitación, el cual permita, tanto la evolución y superación del empleado, como el logro de los objetivos institucionales.

## **2.1. Antecedentes.**

Actualmente, la demanda de la fuerza de trabajo necesaria para cualquier organización no es la misma que la de generaciones anteriores, ya que las necesidades, problemas y cambios que se han suscitado, como el crecimiento de la población, el nivel de competitividad, la tecnología, etc., se encuentran en constante evolución.

Para empezar a hablar de la Capacitación es necesario dar a conocer sus orígenes, los cuales son tan antiguos como el hombre mismo, ya que desde el inicio de su existencia, la familia ha sido un factor importante dentro del cual los hijos aprendían de los padres, ya fuera por imitación o por comunicación, y de esta forma el hombre transmitía sus conocimientos y experiencias a otros.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual Capacitación.

A raíz de la Revolución Industrial y el impacto de la tecnología, surge la necesidad de mano de obra especializada, por lo que una persona experimentada en determinado oficio o actividad instruía a un aprendiz con el fin de transmitirle sus conocimientos y desarrollarle habilidades propias, adaptando así al individuo a sus actividades productivas (en ese entonces oficios artesanales, manuales, etc.). Posteriormente, los aprendices se convertían en obreros, enseñando a su vez a otros aprendices y así sucesivamente.

Este tipo de Capacitación conocido como proceso de enseñanza-aprendizaje cambió con el paso del tiempo, ya que la demanda de obreros calificados ha sido día con día mayor, por lo que la actividad de capacitar a la mano de obra se fue formalizando, para satisfacer las crecientes necesidades de las empresas.

A la par de la creciente necesidad de capacitar, creció la necesidad de reglamentar dicha actividad. La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente de México, José López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la Capacitación. El 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123 constitucional, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril del mismo año se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional relacionada con la Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo de ese año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la

**Secretaría de Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la Capacitación.**

**En agosto del mismo año se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.**

Una vez descritos los principales antecedentes de la Capacitación, continuaré proporcionando diversas definiciones de ésta, con el fin de poder determinar una que me sirva de base para dar claro entendimiento a este trabajo de investigación.

## **2.2. Definición.**

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa, el cual, aunado con la adecuada Capacitación que se les otorgue para realizar sus funciones, tendrá una influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Considero importante mencionar los aspectos por los que en esta investigación se definirá únicamente a la Capacitación: primero, la *Educación* se distingue de la Capacitación, principalmente en cuanto a sus objetivos fijados, ya que la Capacitación se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, mientras que la *Educación* presupone el desarrollo global de la persona, social, intelectual y físico.

Segundo, según Arias Galicia (26) el *Entrenamiento* forma parte de la Educación, ya que prepara al individuo para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Capacitación según Chiavenato es " el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actividades y habilidades en función a los objetivos definidos" (27)

Para John H. Proctor, la Capacitación es " el acto inintencional de la dirección aplicado a proporcionar los medios necesarios para la posibilidad de aprendizaje, ya sea en el trabajo o en la clase. Su propósito estriba en ayudar a cada individuo para que se eleve su potencialidad al máximo y, a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de máximos individuales, lograr una productividad óptima" (28)

Por otro lado, Dessler dice que es " el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo". (29)

En base a lo anterior, la **Capacitación** para mí es el proceso continuo, sistemático y organizado con que cuenta una empresa para proporcionar, tanto al empleado de nuevo ingreso, como al que ya se encuentra dentro de la empresa, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para elevar su potencialidad y desempeñar eficientemente cualquier cargo o actividad; logrando así individuos con alto nivel de conocimientos que ayuden a alcanzar los objetivos y el desarrollo de la institución.



La anterior definición se refiere a que la Capacitación procura los medios para que tenga lugar el aprendizaje. Es un proceso continuo porque el aprendizaje se produce día con día en el acontecer de cada persona y es necesario aprender algo nuevo conforme pasa el tiempo. La Capacitación intenta encausar estas experiencias diarias por canales beneficiosos y positivos, complementándolas mediante actividades de refuerzo. Mediante estas actividades programadas, todo individuo, sea cual fuere su nivel dentro de la empresa, desarrollará con mayor rapidez los conocimientos, actitudes y habilidades beneficiosos para la empresa y para sí mismo.

Una vez establecida la definición de Capacitación que utilizaré durante el desarrollo de este trabajo, continuaré describiendo sus objetivos e importancia.

### **2.3. Objetivos e Importancia.**

Los objetivos de la Capacitación se determinan de acuerdo a las necesidades de las tareas que no se estén realizando.

Sikula (30) establece que son 8 los objetivos de la Capacitación los cuales son:

1. Productividad
2. Calidad
3. Planeación de los Recursos Humanos

- 4. Moral
- 5. Prestaciones Indirectas
- 6. Salud y Seguridad
- 7. Prevención de la Obsolescencia
- 8. Desarrollo Personal.

1) *Productividad.* Esta se refiere a que la Capacitación no sólo debe aplicarse al personal de nuevo ingreso, sino también a aquellos que tengan cierta antigüedad en la empresa, ya que con ello se incrementa el desempeño en las labores de la organización.

2. *Calidad.* Cuando se tiene un programa de Capacitación que va de acuerdo con los objetivos de la organización, se tenderá a elevar la calidad en las labores que se desempeñan dentro de la misma, con lo que se reduce el nivel de error en su ejecución.

3. *Planeación de los Recursos Humanos.* Se refiere al beneficio que obtiene una organización al crear un proyecto de Capacitación que satisfaga las necesidades, tanto del personal, como de ella misma.

4. *Moral.* El que un individuo posea las capacidades necesarias para desarrollar cualquier actividad, ayuda a que éste se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad, y autosatisfacción. La Capacitación sirve como contribución hacia el aumento de la moral entre los empleados.

**5. Prestaciones Indirectas.** La Capacitación representa una atracción para el personal que ingresa a una organización, y una prestación para aquel que se encuentra laborando dentro de la misma y desea aprender cosas nuevas que le ayuden a desarrollarse.

**6. Salud y Seguridad.** La mayoría de los accidentes son causados más por deficiencias humanas que por daños en el equipo, o por fallas en los instrumentos de trabajo o en las condiciones del mismo. El empleado adecuadamente capacitado contribuye en la reducción de la tasa de accidentes.

**7. Prevención de la Obsolescencia.** La obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que puede orientarse hacia resultados adecuados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

**8. Desarrollo Personal.** La Capacitación no sólo aporta los elementos suficientes para que el empleado desarrolle sus labores, sino también aporta información que enriquece sus conocimientos, lo cual puede producir ascensos y pleno desarrollo en otras actividades dentro de la empresa, evitando caer en la monotonía y escasez de interés en el desempeño de su trabajo.

Los puntos anteriores constituyen los objetivos de la Capacitación, lo cual me dá la pauta para poder explicar su importancia.

Es importante entender que establecer adecuados programas de Capacitación, no sólo concierne a la organización en particular, sino a la sociedad misma y en particular al individuo. Lo anterior, es debido a que ofrece gran cantidad de beneficios: en lo que se refiere a la organización: conduce a rentabilidad alta y a actitudes positivas, mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, crea una imagen favorable, mejora la relación jefes-subordinados, proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel, elimina los costos de recurrir a consultores externos, etc.

En relación al individuo, la Capacitación: ayuda en la toma de adecuadas decisiones y solución de problemas, se alimenta la confianza, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, permite el logro de metas individuales, desarrolla el sentido del progreso y elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Los párrafos anteriores describen en forma breve la importancia de la Capacitación para una organización y para el empleado, puesto que constituye una superación constante para ambos. Así, continuaré explicando la diferencia que existe entre la Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo del Personal.

#### **2.4. Diferencia con Adiestramiento y Desarrollo.**

Habiendo descrito anteriormente los objetivos e importancia de la Capacitación, es necesario detenerme para explicar las principales diferencias

que contienen los términos Adiestramiento y Desarrollo, los cuales pueden entenderse equivocadamente como sinónimos de Capacitación cuando, en mi opinión, tienen significados distintos.

El Adiestramiento se entiende como " la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico" (31). En otras palabras, se proporciona una habilidad o destreza mediante la práctica de trabajos de carácter muscular o motriz; generalmente se otorga a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

En este caso, la diferencia principal con la Capacitación es que ésta incluye el Adiestramiento, ya que no sólo proporciona habilidades o destrezas para realizar actividades que requieren de trabajo físico, sino para realizar cualquier tipo de encargo o actividad.

El Desarrollo significa "el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas". (32)

La principal diferencia con la Capacitación, es que el Desarrollo es una capacitación a largo plazo, ya que su propósito es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo.

Es de naturaleza a largo plazo, ya que proporciona al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones futuras con mayor complejidad o numerosidad.

Por otro lado, también comprende la formación del hombre en cuanto a su personalidad (carácter, hábitos, educación de voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.).

En resumen, la Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo son términos distintos pero que se encuentran sumamente ligados entre sí, ya que considero que los tres se complementan para proporcionar al individuo importantes beneficios en cuanto a su persona y su futuro profesional, y a la organización le dan la oportunidad de lograr sus objetivos y desarrollarse en el mercado.

Es importante mencionar que a pesar de la relación entre estos términos, este trabajo de investigación abarca únicamente a la Capacitación, ya que no sólo es necesario entrenar a un individuo para realizar trabajos físicos o mecánicos, sino que es necesario entrenarlo para realizar cualquier tipo de actividad. Además, no cualquier tipo de organización está en posibilidad de proporcionar un adecuado Desarrollo a sus trabajadores, por lo que considero que la Capacitación es un medio con el que cualquier tipo de empresa puede contar para el beneficio de sus trabajadores y de ella misma.

Una vez descrita la diferencia entre los términos anteriores, continuaré dando a conocer el Fundamento Jurídico de la Capacitación, el cual debe considerarse como base importante de la misma.

## **2.5. Fundamento Jurídico.**

El Fundamento Jurídico de la Capacitación en México se encuentra conformado según los autores Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez (33) de la siguiente manera:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- b) Ley Federal del Trabajo.
- c) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

**a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** en su Artículo 123 Fracción XIII establece que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación" (34)

En la fracción XXXI del mismo artículo se establece que:

" Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones de trabajo; entre otras la relativa a la obligación de los patrones de impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local" (35)

**b) La Ley Federal del Trabajo (36) establece :**

**Artículo 3.-** Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

**Artículo 7.-** El patrón y los trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

**Artículo 25 Fracción VIII.-** Se debe indicar en las condiciones de trabajo que el empleado será capacitado o adiestrado según lo dispuesto en la Ley y lo dispuesto por la empresa.

**Artículo 132 Fracciones XI, XV y XXVIII.-** El patrón está obligado a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, así como participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que se deben de formar en cada centro de trabajo.

**Artículo 153 A.-** El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, lo que le permitirá elevar su nivel de vida y superarse, conforme a los planes establecidos entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la empresa y el patrón.

**Artículo 153 B.-** Los patrones podrán convenir con los trabajadores que la capacitación o el adiestramiento se les proporcione dentro o fuera de la



empresa, con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas con cargo exclusivamente al presupuesto de la empresa.

**Artículo 153 C.-** Las escuelas o instituciones que otorgan capacitación o adiestramiento deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153 D.-** Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento podrán elaborarse por cada empresa, o en conjunto, o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153 E.-** La capacitación o adiestramiento deberán impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, salvo que la naturaleza del trabajo exija que se convenga entre patrón y trabajador que se imparta de otra manera; o bien, que el trabajador desee capacitarse en una actividad diferente a la actividad que realiza.

**Artículo 153 F.-** El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información para aplicar la nueva tecnología que se requiera. Así mismo, prepara al individuo para ocupar una vacante o puesto nuevo, prevenir accidentes de trabajo, incrementar la productividad y mejorar sus actitudes.

**Artículo 153 G.-** El trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación o adiestramiento, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de

trabajo que rijan en la empresa o las que se establezcan en los contratos colectivos.

**Artículo 153 H.-** Los trabajadores que son capacitados están obligados a ser puntuales, a atender las indicaciones de sus instructores y presentar exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes.

**Artículo 153 I.-** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por el mismo número de representantes del trabajador y del patrón, con el fin de que se vigile la instrumentación y operación de los procedimientos de Capacitación y Adiestramiento que se impartan.

**Artículo 153 J.-** Las autoridades laborales cuidarán el adecuado funcionamiento e integración de las Comisiones Mixtas.

**Artículo 153 K.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama o actividad industrial para constituir Comités de Capacitación y Adiestramiento cuyas funciones serán:

- Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- Colaborar en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento, así como planes y programas.
- Evaluar los efectos en la productividad.

- Gestionar el registro de constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores capacitados.

**Artículo 153 L.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para la organización, funcionamiento y designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 153 M.-** Se debe consignar en los contratos colectivos la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento, indicando los procedimientos que se utilizarán.

**Artículo 153 N.-** Para las modificaciones o aprobación de los planes y programas, se deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro de los quince días siguientes a su celebración.

**Artículo 153 O.-** Las empresas en las que no exista contrato colectivo de trabajo deben informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, sobre el programa de capacitación que se haya implantado, así como la integración de su Comisión Mixta.

**Artículo 153 P.-** El registro como instructor o como institución capacitadora deberá comprobar que se tienen los conocimientos necesarios de la rama o actividad industrial de que se trate y no encontrarse ligado con personas u organismos religiosos.

**Artículo 153 Q.-** Los planes y programas deberán comprender periodos no mayores a cuatro años, dirigirse a todos los puestos y niveles de la empresa, definir las etapas de capacitación y adiestramiento, el proceso de selección que establecerá el orden de capacitación de los trabajadores, el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de las entidades instructoras.

**Artículo 153 R.-** La Secretaria del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se relicen las modificaciones necesarias a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Los que no sean objetados dentro de ese término se considerarán aprobados.

**Artículo 153 S.-** Se sancionará a las instituciones que no cumplan con la presentación de sus planes y programas dentro del plazo citado.

**Artículo 153 T.-** Los trabajadores aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tienen derecho a que se les expidan las constancias debidamente autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, las que les servirán para formar parte del padrón de trabajadores capacitados de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 153 U.-** El trabajador que se niegue a recibir capacitación o adiestramiento por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el puesto, deberá acreditar dicha capacidad documentalente o presentando un examen ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y

Adiestramiento, la cual expedirá al trabajador la constancia de habilidades laborales que le corresponda.

**Artículo 153 V.-** La constancia de habilidades laborales es el documento con el que el trabajador acreditará haber aprobado el curso de capacitación. Las empresas enviarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las listas de constancias expedidas a sus trabajadores, las que servirán para los casos de ascensos dentro de las mismas. Si existen diversos niveles en relación al puesto, la Comisión Mixta practicará el examen para determinar en nivel de aptitud del trabajador.

**Artículo 153 W.-** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial, serán inscritos en los registros de trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría correspondientes sean parecidos o figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

**Artículo 153 X.-** Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje como derecho de los patrones y de los trabajadores.

**Artículo 159.-** Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor a treinta días y los puestos nuevos serán cubiertos por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio correspondiente. Si se capacitó al personal de la categoría inmediata inferior a la vacante, el ascenso corresponde a aquel con mayor aptitud y antigüedad. En igual de condiciones,

se escogerá a aquel que tenga a su cargo una familia y, al seguir la igualdad, a aquel que acredite mayor aptitud.

**Artículo 180.-** Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a proporcionarles capacitación y adiestramiento conforme a lo que establece la Ley.

**Artículo 391.-** El contrato colectivo contendrá las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento de los trabajadores de nuevo ingreso y la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas.

**Artículo 412.-** Dentro del contrato-ley deberán establecerse las reglas conforme se formulan los planes y programas para la capacitación y adiestramiento.

**Artículo 523.-** La aplicación de las normas de trabajo es de la competencia del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 526.-** Es competencia de la Secretaría de Educación Pública vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia de educación, así como intervenir cordialmente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

**Artículo 527 A.-** En la aplicación de las normas de trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, las autoridades federales serán auxiliadas por las locales cuando las empresas estén bajo su jurisdicción.

**Artículo 529.-** Conforme al artículo anterior, las Entidades Federativas deberán:

- Poner a disposición la información requerida por las dependencias del Ejecutivo Federal.
- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.
- Reportar las violaciones que cometan los patrones en materia de capacitación y adiestramiento a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Además de intervenir para adoptar medidas para sancionar dichas violaciones
- Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Ayudar en los trámites de constancias de habilidades laborales.
- Adoptar las medidas necesarias para auxiliar a las autoridades federales en aquello que le soliciten.

**Artículo 537.--** Los objetivos del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento serán: estudiar y promover la generación de empleos; promover y supervisar la colocación de los trabajadores; organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento para los empleados y registrar las constancias de habilidades laborales.

**Artículo 538.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se encargará del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto de sus unidades administrativas.

**Artículo 539.-** En materia de capacitación y adiestramiento, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le corresponde:

- Cuidar la constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Fijar las bases y funcionamiento de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como sugerir la expedición de convocatorias para formarlos en las ramas que se crea conveniente.
- Estudiar y sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Autorizar y registrar a las instituciones que imparten capacitación o adiestramiento.
- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas en dicha materia.
- Imponer sanciones al incumplimiento de lo estipulado en esta materia.
- Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados correspondientes.

**Artículo 159 A.-** La designación de los representantes de las organizaciones obreras y patronales se hará conforme a las bases de la Secretaría del Trabajo



y Previsión Social y designará al funcionario que considere conveniente como Secretario, el cual se regirá por el reglamento que expida dicho consejo.

**Artículo 529 B.-** Las empresas sujetas a jurisdicción local estarán asesoradas por el Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento que será presidido por: el Gobernador de la Entidad Federativa, un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que fungirá como Secretario, un representante de la Secretaría de Educación Pública, uno del Instituto Mexicano del Seguro Social, tres de las organizaciones locales de trabajadores y tres de las organizaciones patronales.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad expedirán conjuntamente las bases para designar a los representantes de los trabajadores y de los patrones, así como formular las invitaciones requeridas.

**Artículo 539 C.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones.

**Artículo 699.-** Conflictos relativos a Capacitación y Adiestramiento competen a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje de acuerdo a su jurisdicción.

**Artículo 992.-** Las violaciones de normas de trabajo cometidas por patrones o por trabajadores se sancionarán conforme a la Ley Federal del Trabajo, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones. Las sanciones pecuniarias se cuantificarán en base a la cuota diaria de salario mínimo general vigente.

**Artículo 994.-** El equivalente de las multas aplicables irá de 3 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso de que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello.

**c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal** señala en su artículo 40 la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la Capacitación y Adiestramiento dentro del trabajo, además de realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de Capacitación con el fin de incrementar la productividad, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

De esta forma se detallaron cada uno de los artículos en los que se encuentra basada la Capacitación, lo que muestra que México cuenta con una estructura orgánica creada para supervisar adecuadamente el cumplimiento de las reglas en esta materia, lo cual es de gran importancia debido a que es notable el interés oficial de promover los niveles de Capacitación de la fuerza de trabajo para lograr el desarrollo de las empresas y a su vez del propio individuo.

Habiendo establecido el Fundamento Jurídico de la Capacitación, proseguiré describiendo las instituciones privadas y públicas en donde se otorga.

## **2.6. Instituciones Privadas y Públicas donde se otorga Capacitación.**

En México podemos encontrar las siguientes instituciones que se encargan de otorgar Capacitación (37) a los empleados: la Secretaría de Educación Pública,

de la cual dependen las escuelas técnicas, industriales y comerciales, y los centros de Capacitación para el trabajo industrial; el Instituto Mexicano del Seguro Social y el ARMO o Adiestramiento Rápido de Mano de Obra, los cuales se detallan a continuación:

a) La Secretaría de Educación Pública tiene establecidos a la fecha 10 Institutos Regionales, 103 Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales y 32 Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

Los Institutos Regionales se planearon según las necesidades del país enfocando sus enseñanzas a los siguientes niveles:

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1.- Ciclo Profesional            | Ingeniería con opción a mecánica, química y electricidad.   |
| 2. Preparatoria Técnica          | Ingeniería y ciencias fisicomatemáticas.  |
| 3. Técnico Industrial            | Electrónica industrial, electricidad, máquinas de combustión interna y mecánica.                    |
| 4. Auxiliar Técnico              | Máquinas, herramientas, combustión interna y electricidad.  |
| 5. Secundaria Técnica            | Ajuste de banco, máquinas y herramientas, dibujo industrial, electricidad, radio y T.V.             |
| 6. Preparación Técnica Elemental | Ajuste de banco, máquinas y herramientas, electricidad, dibujo industrial, automotriz, radio y T.V. |

Las Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales se encargan de la preparación técnica elemental, carreras cortas y secundarias técnicas para técnicos especializados subprofesionales y preparatoria técnica (vocacionales).

Los Centros de Capacitación para el trabajo industrial cuentan con especialidades como la automotriz, soldadura, dibujo industrial, electricidad, corte y confección, mantenimiento eléctrico industrial, reparación de aparatos domésticos, entre otras.

b) El Instituto Mexicano del Seguro Social tiene el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personas debidamente capacitadas a corto plazo, estableciendo centros de Capacitación para el trabajo, los cuales dependen de la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales y en donde se imparten especialidades como: torno-cepillo-fresadora, carpintería, instalaciones sanitarias y de gas, diseño de herramientas, dibujo mecánico-arquitectónico, acabados industriales, tapicería, soldadura, etc.

c) El ARMO o Adiestramiento rápido de mano de obra se encarga de preparar instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles los elementos técnicos y prácticos necesarios para que sean capaces de desarrollarse dentro de una organización. Además, ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios, generalmente con clases gratuitas o con costos accesibles para los participantes.

Las anteriores constituyen las Instituciones Públicas y Privadas en las que se otorga Capacitación, pero es importante mencionar que cada empresa es libre,

ya sea de tomar en cuenta estas instituciones como fuentes de reclutamiento para su empresa; o que éstas apliquen o desarrollen programas de Capacitación interna para sus empleados. Ambas alternativas son adecuadas, pero en este caso, considero que es benéfico que cada empresa cuente con sus propios programas de Capacitación, ya que esto les ayudará a disminuir sus costos en el reclutamiento de personal.

Hasta ahora, he establecido los antecedentes de la Capacitación, la definición que se manejará en esta investigación, sus objetivos e importancia, las diferencias con el Adiestramiento y Desarrollo, así como su Fundamento Jurídico, por lo que a continuación describiré las diversas técnicas de ésta que existen.

## **2.7. Técnicas de Capacitación.**

Las Técnicas de Capacitación son un instrumento mediante el cual se pueden lograr nuevos comportamientos, motivación para el cambio y habilidades que se puedan desarrollar para el mejoramiento. Estas técnicas permiten al sujeto beneficiarse de las experiencias de los demás y lograr cambios de comportamiento en base a sus propias experiencias.

Las Técnicas de Capacitación según Chiavenato (38) se clasifican:

- a) Capacitación de inducción o de integración.
- b) Capacitación después del ingreso al empleo:
  - 1. Dentro del lugar de trabajo
  - 2. Fuera del lugar de trabajo.

#### **a) Capacitación de inducción o de integración.**

Su objetivo es adaptar inicialmente al empleado nuevo al ambiente social y físico de la empresa donde trabajará. Es decir, que pretende acelerar al individuo para que se adecúe al puesto, al nuevo jefe y a la empresa en general, comunicándole las políticas, reglamentos y beneficios que se adquieren al ingresar a la organización. Además, se les da toda la información relativa a lo que es la organización, cómo funciona, sus normas de operación, al mismo tiempo que se enfatiza sobre la importancia del trabajo a realizar y su adecuado desempeño dentro de la organización. Es importante que también conozca las instalaciones, que cree una adecuada relación con sus compañeros de trabajo y se sienta integrado, para así elevar su moral y que la organización esté en posibilidades de brindarle condiciones óptimas que le permitan aprovechar su rendimiento al máximo.

Con esta inducción se pueden lograr diversas ventajas como la reducción de pérdidas de tiempo del empleado, de renunciadas, de sanciones; proporciona al supervisor la oportunidad de explicar la correcta posición del empleado y, por último, constituye una arma segura del empleado para vencer el miedo a lo desconocido y alcanzar su desempeño normal.

En resumen, la inducción constituye la planeación de un ajuste e integración total del individuo a las condiciones de su futuro trabajo, por lo que es importante que el empleado quede convencido de que la Capacitación constante es

fundamental, ya que gracias a su perfeccionamiento, el individuo progresará junto con la organización.

#### **b) Capacitación después del ingreso al empleo.**

La Capacitación siempre existirá dentro de las organizaciones, y para que ésta sea realmente eficiente, es necesario que sea un proceso sistemático, organizado y continuo que se tome interesante para los empleados y para la empresa simultáneamente.

La Capacitación después del ingreso al trabajo puede dividirse en dos partes, la que se otorga dentro del lugar de trabajo y la que se da fuera de él, las cuales explicaré en seguida con cada una de las técnicas que utilizan:

##### **1. Dentro del lugar de trabajo.**

Este tipo de Capacitación es aquella que se desarrolla en el lugar de trabajo mientras el empleado o empleados desempeñan tareas relacionadas con el puesto que van a ocupar posteriormente, es decir que, el empleado aprende mientras trabaja. Esta se proporciona de igual forma a los empleados nuevos y a los que ya se encuentran desarrollando alguna actividad dentro de la organización. Constituye una forma común de proporcionar adecuada Capacitación, ya que no requiere de instalaciones o de equipos especiales.

Generalmente se designa a un supervisor o a un trabajador experimentado para otorgarla, el cual debe propiciar la existencia de confianza y comunicación

entre ambos para que esta Capacitación sea eficiente. Además, es necesario que el supervisor o trabajador experimentado actúe como instructor, siendo capaz de saber en qué, quién, cómo y cuándo otorgar dicha Capacitación, con el fin de que pueda efectuarse con rapidez y eficiencia.

La Capacitación dentro del lugar de trabajo puede realizarse a través de diversas técnicas que son:

- I. Instrucción directa en el puesto.
- II. Por instrucciones del puesto.
- III. Rotación de puestos.

**I. Instrucción directa en el puesto.**

Esta técnica es aquella que permite que un empleado aprenda una actividad mientras la desarrolla durante sus horas de trabajo. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado.

Aquí se brinda al empleado una descripción global del puesto, sus objetivos y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la Capacitación.

Posteriormente, el capacitador hace una demostración práctica de cómo se realiza el trabajo, con el fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado podrá imitar el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domina el trabajo.



Finalmente se pide al empleado que realice el trabajo sin supervisión, con el fin de verificar y evaluar inmediatamente si está debidamente capacitado y puede desarrollar sus actividades eficientemente.

Esta técnica es útil porque no necesita instalaciones costosas y los capacitados aprenden al mismo tiempo que están siendo productivos, lo cual facilita el aprendizaje y proporciona retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

## **II. Por instrucciones del puesto.**

Esta técnica consiste en " hacer una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un *punto clave* para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso para los empleados" (39). Es decir, que se realiza una secuencia lógica de pasos para realizar un trabajo, los cuales deben de ser seguidos detenidamente por los capacitados. Los pasos a seguir demuestran qué se debe de hacer y los puntos claves explican cómo se debe de realizar esa actividad y el porqué, con el fin de que el empleado entienda correctamente la actividad que desempeña y así pueda realizarla adecuadamente.

## **III. Rotación de puestos.**

El objetivo principal de esta técnica es capacitar a los empleados en diversas actividades de la organización. Esto se efectúa rotando al empleado de un puesto a otro en intervalos planeados de tiempo. De esta forma no sólo el

empleado aprende más, sino que la empresa protege su productividad en tiempos de vacaciones y en ausencias del personal.

## **2. Fuera del lugar de trabajo.**

Este tipo de Capacitación permite que la atención del empleado se concentre únicamente en obtener conocimientos, habilidades y experiencias mediante diversas exposiciones y desempeño de tareas específicas en lugares especiales que están destinados exclusivamente a la Capacitación.

Aquí se utilizan mayor cantidad de técnicas que explicaré posteriormente y que son:

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| I. Estudio de caso.          | V. Sensibilización.              |
| II. Dramatización.           | VI. Discusión en Grupo.          |
| III. Simulación.             | VII. Conferencia.                |
| IV. Capacitación Programada. | VIII. Conferencia Participativa. |

### **I. Estudio de caso.**

Esta técnica inicialmente se intentó aplicar en los campos del Derecho, Medicina y, posteriormente en la Administración de Negocios. Se conoce como Método de la Universidad de Harvard puesto que ahí se creó.

Consiste en proporcionar a un grupo de empleados, un problema, una situación o un caso real o simulado de la empresa a través de escritos,

grabaciones o audiovisuales, el cual debe de ser estudiado, observado y analizado, con el fin de proporcionar adecuadas soluciones o acciones por parte del capacitado.

El objetivo principal de esta técnica es hacer que los capacitados aprendan por sí mismos, así como ayudarlos a que desarrollen su capacidad de usar conocimientos y tomar adecuadas decisiones. El capacitado se ve forzado a desarrollar un conocimiento para resolver diversos problemas, el cual proyectará cuando afronte problemas en el desempeño de sus propias actividades.

Es importante que el caso que se presenta sea objetivo y se aproxime a la realidad, ya que de lo contrario, el empleado perderá el interés en el problema y puede empezar a inventar las posibles soluciones y hacer conclusiones apresuradas.

## **II. Dramatización.**

Esta técnica consiste en la participación activa de los empleados mediante la actuación de situaciones de trabajo reales o simuladas, con el fin de proporcionar un nuevo punto de vista que permita estudiar su conducta y sus respuestas ante diversas circunstancias, así como la oportunidad para el sujeto de desarrollar sus aptitudes de interacción.

Además de propiciar la instrucción y la enseñanza, esta técnica propicia la integración del equipo de trabajo, busca cambios de actitudes, propicia el desarrollo de adecuadas relaciones humanas, trata con aspectos emocionales y

de aptitudes en un marco experiencial, enfatiza la importancia de los sentimientos, busca la implicación emocional, propicia la práctica de habilidades interpersonales, puede comprobar ideas o hipótesis e implica una retroalimentación continua.

Las principales ventajas de esta técnica es que proporciona un nuevo punto de vista de diversos problemas, presenta al sujeto la oportunidad de desarrollar sus aptitudes de interacción y, mediante la representación de diversos papeles, no sólo el actor, sino el grupo en general, adquieren una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo, tanto de la persona, como de la misma organización.

### **III. Simulación.**

La Simulación se utiliza a fin de que la Capacitación no interfiera con las actividades normales de la organización y consiste en la creación de áreas especiales en donde se colocan instalaciones debidamente equipadas que crean las condiciones de operación real en donde se capacita a los empleados, lo que permite una transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Sin embargo, esta técnica no se emplea para la adquisición de habilidades necesarias para la operación de máquinas o para adaptar al hombre a su medio de trabajo, sino cuando se puede bloquear la producción o resulta demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados directamente en su puesto, como es el caso de los obreros de línea de ensamble o los pilotos de aviones.

Uno de los tipos de simulación reciente es el Juego de Negocios, el cual consiste en una serie de ejercicios de simulación en donde los participantes tienen la oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las reales. Estos juegos son divididos en cierto número de partes, en donde los participantes deben tomar diversas decisiones. En este caso, la simulación tiene similitud con la dramatización, pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación de libreto, los juegos de negocios están estructurados de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones y en relación a problemas presentados.

#### **IV. Capacitación programada.**

Es la técnica que implica presentar al empleado preguntas, hechos o problemas que debe de responder y posteriormente ofrecer la retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas. Después de leer y responder una pregunta, el lector verifica su respuesta; si fue correcta, continúa, si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error. Es una forma de impartir conocimientos mediante la autoinstrucción en forma rápida y metódica.

Las formas en que puede presentarse este tipo de capacitación van desde los libros, donde la respuesta correcta de determinada pregunta aparece al final de la misma, en la página siguiente, etc., hasta las computadoras modernas.

Las ventajas principales consisten en que se reduce en forma considerable el tiempo de Capacitación, facilita el aprendizaje ya que permite que el entrenado

trabaje solo y aprenda a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata, reduce el riesgo de errores, ya que no permite al empleado continuar si no aprendió lo anterior, se puede enseñar cualquier disciplina y desarrollar cualquier tipo de Capacitación y, por último, su aplicación no requiere de un instructor.

#### **V. Sensibilización.**

Como su nombre lo dice, la sensibilización " implica el hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerte ver cómo, en cambio, él mismo, los afecta consciente o inconscientemente" (40). Es decir que, se pretende que el individuo desarrolle y mejore sus habilidades de relaciones humanas mediante la adecuada comprensión de sí mismo y de las demás personas, con el fin de obtener conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para el desarrollo efectivo de su trabajo.

El escenario es un laboratorio de relaciones humanas en donde se solicita al participante que sea introspectivo y que esté consciente de los sentimientos de los demás, con el fin de analizar sus actitudes, reacciones y otros patrones de comportamiento. Esta técnica se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

Sus objetivos son: crear una mayor conciencia y sensibilidad hacia las reacciones emocionales y las expresiones de uno mismo y de los demás; crear mayor capacidad para percibir y aprender mediante las consecuencias de sus propios actos prestando atención a los sentimientos y, en resumen, que el

individuo conozca cómo los seres humanos se relacionan entre sí y el beneficio que éste trae en el desempeño adecuado de su trabajo.

#### **VI. Discusión en Grupo.**

Es la planeación de una reunión con determinado número de empleados, en donde existe una comunicación en dos sentidos; es decir que, un empleado no sólo puede exponer y verificar sus propias ideas, sino también las de los demás participantes, con el fin de crear o modificar actitudes. Existe un coordinador de discusión, el cual no debe presentar soluciones o respuestas a los problemas, sino proponer preguntas y crear condiciones para que los participantes lleguen a ellas, concerniéndole, entonces, una evaluación de los progresos alcanzados.

#### **VII. Conferencia.**

Es una técnica rápida y sencilla de proporcionar conocimientos e información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo y en una área determinada para ello. Aquí, la comunicación se orienta en una sola dirección, es decir, el instructor presenta información a un grupo pasivo de oyentes, lo cual tiene la ventaja de que en poco tiempo, se presenta gran cantidad de información al no haber interrupciones de ninguna especie.

#### **VIII. Conferencia Participativa.**

Es similar a la Conferencia ya que también se ejerce una comunicación en una sola dirección, pero se deja la puerta abierta al capacitado para que

intervenga con preguntas, dudas, opiniones, etc. y se analicen puntos de interés común.

**Esta técnica ayuda a modificar actitudes y comportamientos y puede servir como intercambio de información y conocimientos entre varios individuos.**

**De esta forma termino de explicar las diversas técnicas que se pueden usar para capacitar adecuadamente al personal de una organización, no sin antes mencionar que existen dos puntos claves para el éxito de una técnica de Capacitación: el primero lo constituyen la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los empleados, y el segundo, cuando los resultados esperados están relacionados directamente con los objetivos organizacionales.**

Puesto que existe una estrecha relación entre las técnicas de Capacitación y los medios que se utilizan para impartirla, a continuación se hace mención de los mismos.

#### **2.7.1. Medios de Capacitación.**

Para que la Capacitación del personal sea efectiva, es necesario que exista una adecuada comunicación entre la empresa y el empleado. En términos generales, se debe de considerar al capacitador como un emisor y al capacitado como un receptor. Por lo tanto, el medio de comunicación es importante, ya que mientras éste tenga mayor objetividad y sea ilustrativo, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor.



Los Medios de la Capacitación se clasifican en tres formas principalmente, con sus subdivisiones correspondientes que son:

**A) Medios Gráficos:**

Pizarrón

Rotafolio

Franelógrafo

Gráficas

**B) Medios Proyectores de Imágenes**

Proyector de cine sonoro

Proyector de transparencias y filminas

Retroproyector

Proyector de cuerpos opacos

Circuito cerrado de televisión

**C) Medios Sonoros:**

Grabadora

Tocadiscos

Es evidente que, tanto las técnicas, como los medios de Capacitación son elementos importantes para que a través de ésta la empresa logre alcanzar sus objetivos y su desarrollo en el mercado.

A continuación se describe el Proceso del Programa de Capacitación que utilizaré en el desarrollo de esta investigación, con el fin de dejar establecido en forma clara cada uno de los pasos que integran este proceso continuo, sistemático y organizado.

## **2.8. Proceso del Programa de Capacitación.**

La Capacitación cubre una secuencia programada, que puede ser visualizada como un proceso continuo, sistemático y organizado integrado por 6 pasos principalmente que son:

1. Determinación de las necesidades de Capacitación.
2. Fijación de sus objetivos.
3. Definir el contenido del programa.
4. Definir las técnicas y medios de Capacitación
5. Evaluación.
6. Seguimiento.

Las necesidades de Capacitación pueden definirse, según Siliceo (41) como: aquellos temas, conocimientos o habilidades que el individuo debe de aprender, desarrollar o modificar con el fin de mejorar la calidad del trabajo y su preparación integral para colaborar adecuadamente con la organización. Estas necesidades son determinadas por la misma organización, las cuales se hacen sentir a través del análisis del hombre, de las actividades y de ella misma proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

La **determinación de necesidades de Capacitación** permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar mediante la Capacitación, es decir, que constituyen un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Este paso es esencial, ya que sin una adecuada determinación de necesidades, se está en posibilidad de iniciar un Programa de Capacitación que no sea realmente requerido o que ataque un problema distinto al real.

Una vez que se han detectado con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se procede a la **fijación de objetivos** que deben lograr, es decir, determinar si se pueden satisfacer dichas necesidades. Estos objetivos deben ser concretos y evaluables, y que estipulen claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Ofrecen un punto de referencia para evaluar los logros del empleado después de concluir con éxito el Programa de Capacitación.

El **contenido del programa** está compuesto por la relación completa de temas o materias que deben impartirse de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. Se puede proporcionar únicamente información y conocimientos técnicos, como información básica de la empresa y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos del trabajo, etc; o bien, información de formación general, como inducción, relaciones humanas, administración, etc., según se necesite.

Una vez que se conocen las necesidades, objetivos y el contenido del programa, se procede a elegir las técnicas y los medios que se utilizarán dentro del programa, ya sea en forma simultánea o individual, y que serán de gran ayuda para que la Capacitación sea debidamente asimilada, aprovechada y aplicada.

La evaluación puede realizarse una vez concluido el programa de Capacitación o en intervalos planeados durante el mismo, con el fin de ver en qué medida se cumplieron los objetivos y el éxito del programa. Se administra un examen anterior a la Capacitación para determinar el nivel de conocimientos. Posterior a éste se aplica otro examen y la comparación entre los resultados de ambos, prueba los resultados obtenidos por el programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El éxito de un Programa de Capacitación se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

El seguimiento consiste en reforzar continuamente lo aprendido en cada curso impartido, manteniendo viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo, es decir, que un curso no signifique sólo eso, si no que perdure y cree en el individuo un deseo continuo de capacitarse y aprender diversas cosas que le permitan su desarrollo personal.

Los párrafos anteriores constituyen los pasos que integran el Proceso del Programa de Capacitación, el cual es importante ya que se ha convertido en una necesidad de desarrollo integral, tanto para el ser humano, como para la organización, ya que ésta nos permitirá desarrollar actitudes y atacar a la ignorancia y la obsolescencia dentro de esta sociedad.

Una vez dejando claro en este Capítulo que para que una organización cumpla sus objetivos, es necesario hacer uso de la función de Capacitación, la cual colabora aportando personal debidamente instruido para desempeñar adecuadamente sus funciones, y así poder satisfacer y proveer sus necesidades respecto a la preparación y habilidad de sus colaboradores, es necesario hacer referencia a la empresa, tema que será tratado en el siguiente capítulo titulado **La Empresa y los factores que influyen en el alcance de sus objetivos y desarrollo en el mercado.**

## **CAPITULO III. LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ALCANCE DE SUS OBJETIVOS Y DESARROLLO EN EL MERCADO.**

El personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de eficiencia, siempre y cuando se concentren los esfuerzos para mantener, enriquecer y complementar el grado de desempeño y moral mediante adecuados Programas de Selección y Capacitación. A través de estos programas, el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una auténtica integración a la empresa y al mismo tiempo, ésta alcance eficientemente sus objetivos y su desarrollo en el mercado.

Una vez establecida diversa información y la importancia de la adecuada Selección de Personal y su Capacitación, es necesario mencionar el medio en el que se desarrollan dichos factores. Es por lo anterior que en este capítulo estableceré, por un lado, el concepto de Empresa, así como sus objetivos y su clasificación. Por otro lado, definiré la palabra Mercado y la forma en que se encuentra clasificado, con el fin de poder describir aquellos factores del Mercado que tiene gran influencia sobre la empresa y su propio desarrollo.

### **3.1. Definición de empresa.**

Según José S. Méndez Morales, " la empresa es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de

**organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos". (42)**

**Fernández Arena define a la Empresa en los siguientes términos: " la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa". (43)**

**Y finalmente Agustín Reyes Ponce la define como: " una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer a un mercado". (44)**

**Tomando como base las anteriores definiciones, considero que la Empresa se define como la unidad productiva o de servicios integrada por recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, creada deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos y satisfacer las necesidades de un mercado determinado.**

**Primeramente la defino como una unidad productiva o de servicios, ya que los propósitos de las empresas pueden ser, tanto económicos, como sociales; es decir que la empresa cuyo propósito es económico se dedicará al lucro, mientras que la empresa cuyo propósito sea social se dedicará a satisfacer necesidades de la comunidad a través de servicios sin obtener ganancia alguna de sus actividades.**

Por otro lado, toda empresa se encuentra integrada por cuatro tipos de recursos que son: humanos, materiales, financieros y técnicos.

a) *Humanos*: la empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo; y la empresa se forma y se destruye por la calidad y comportamiento de su gente. Sólo a través de los recursos humanos, los demás recursos se pueden utilizar eficientemente. La importancia de estos recursos recae en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades.

b) *Materiales*: son todos aquellos elementos con los que cuenta la empresa y que son apreciables, tanto en dinero como en especie.

c) *Financieros*: están constituidos por el dinero disponible para los pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos sus bienes un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

d) *Técnicos*: estos forman el conjunto de documentos cuyo contenido es importante por determinar los objetivos, políticas, funciones, finalidades, etc. Estos documentos guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de que ayudan a delimitar las áreas en las que debe decidirse, y aseguran que estas decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.



Para continuar explicando cada uno de los elementos que integran la definición de Empresa, es necesario describir sus objetivos, los cuales explico a continuación.

### **3.1.1. Objetivos.**

Fernández Arena (45) acepta tres categorías de objetivos en la empresa que son:

#### **a) De Servicio dirigido a Consumidores o Usuarios:**

Consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios para satisfacer sus necesidades. Para ofrecer un servicio óptimo al consumidor o usuario, los productos y servicios deben tener calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo y lugar adecuados. Los productos y servicios adecuados garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

#### **b) Social dirigido a:**

- *Colaboradores.*- La organización debe cubrir su objetivo social cumpliendo sus obligaciones con los integrantes de la empresa y sus familias, otorgándoles un adecuado trato económico (salario) y motivacional (Capacitación).
- *Gobierno.*- Es el cumplimiento de las obligaciones tributarias que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Los gobiernos actuales

contribuyen al desarrollo y demandan cumplimiento en el pago de tasas tributarias, que incluyen impuestos y cuotas.

- **Comunidad.**- La comunidad donde se localiza la empresa también demanda el cumplimiento de objetivos, siendo esta actividad la del respeto recíproco. La empresa debe de realizar actividades de *buen vecino* y miembro de la comunidad, respetando y conservando su medio ambiente.

**c) Económico dirigido a:**

- **Inversionistas.**- Consiste en el pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

- **Acreedores.**- Quienes han complementado los activos de la empresa y hacen posible su actuación, esperan el pago puntual de los intereses, así como el cumplimiento de las condiciones pactadas para la liquidación del capital.

- **A la propia Empresa.**- Consiste en la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el adecuado crecimiento de la institución.

Una vez explicados cada uno de los objetivos de una Empresa, los cuales constituyen el elemento final de su definición, continuaré con los diferentes tipos.

### **3.1.2. Clasificación.**

De acuerdo con el autor Méndez Morales (46), existen diversos criterios para clasificar a las empresas y que son:

<b>A) Por su tamaño:</b>	<b>B) Por su origen:</b>	<b>C) Aportación de Capital:</b>
- Micro	- Nacionales	- Privadas
- Pequeña	- Extranjeras	- Públicas
- Mediana	- Mixtas	- Mixtas
- Grande		

**A) Por su tamaño.**

Los elementos en los que se basa la clasificación de las empresas por su tamaño son: la magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra; volúmen de ventas anuales y el área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

- **Microempresa:** Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 110 veces el salario mínimo. Este tipo de empresas se caracterizan generalmente por ser empresas familiares, las cuales son dirigidas y organizadas por los propios dueños mediante una administración empírica. El mercado que domina y abastece es local y a veces regional, pero pequeño.

- **Empresa Pequeña:** Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas anuales hasta de 115 veces el salario mínimo. La principal característica consiste en que el dueño puede resolver los problemas de producción, ventas, finanzas, etc. debido al número reducido de actividades y empleados; no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa; los procedimientos de carácter informal son comunes para solucionar los problemas debido a su escasa complejidad.

- **Empresa Mediana:** Empresa que ocupa de 101 a 250 personas y realiza ventas anuales hasta de 210 veces el salario mínimo.

Algunas de las características importantes son: que el capital es aportado por una o dos personas que establecen una sociedad; los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, así como su administración; se encuentra en constante crecimiento; existe una creciente necesidad de descentralización y delegación de funciones; utiliza mayor cantidad de maquinaria y equipo; finalmente, dominan y abastecen un mercado nacional o internacional.

- **Empresa Grande:** Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas anuales superiores al equivalente a 210 veces el salario mínimo. Sus principales características son: el capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo; forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos; dominan el mercado con amplitud, generalmente se mantienen a la vanguardia de la tecnología gracias a su poder de compra; por último, la organización y la administración son encargadas a profesionales especializados en la rama.

#### **B) Por su origen.**

- **Nacionales:** Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan

con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

- **Extranjeras:** Son aquellas formadas por capitales extranjeros, pero que operan en el país. Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en los que se desea participar. Es decir, que la empresa matriz se encuentra en un país, generalmente desarrollado e industrializado, y desea expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar sus ganancias, por lo que coloca inversiones en dichos países en forma de empresas que funcionan como filiales de la matriz.

- **Mixtas:** Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, y éstos se asocian y fusionan sus capitales, se forma una Empresa Mixta. Estas se forman debido a que la legislación de diversos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo que éstas para poder penetrar al mercado, se asocian con capitales nacionales públicos o privados, de acuerdo con la legislación vigente.

### **C) Por la aportación del capital.**

- **Privada:** Es aquella formada por aportaciones privadas de capital y que tiene fines de lucro. Sus principales características son: que los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias; la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción; los empresarios evalúan la competencia y realizan lo necesario para

**mantenerse al margen del mercado; los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas y se contratan obreros a los que se les paga un salario.**

**- Pública:** Es aquella que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el fin de cubrir actividades o áreas en las que los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. Es decir, que el Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

**- Mixtas:** Son las que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación difiere ya que cualquier capital, ya sea el público o el privado, puede ser mayoritario.

De esta forma concluyo diferentes aspectos acerca de la Empresa, con el fin de estar en posibilidad de continuar con la definición y diversos aspectos del Mercado.

### **3.2. Definición de Mercado.**

Las compañías identifican o señalan grupos de consumidores para sus productos o servicios y prestan especial atención a la forma en que cada consumidor acepta adecuadamente esos productos y servicios como satisfactorios de sus necesidades.

Laura Fischer define Mercado como: " el conjunto de personas o unidades de negocios que consumen y/o utilizan un producto o servicio o las que se pueden inducir a que lo consuman y/o utilicen". (47)

Por otro lado, los autores William Pride y O.C. Ferrell lo definen como: "el conjunto de personas que, en forma individual u organizada, necesitan productos de una clase y tienen la posibilidad, el deseo y la autoridad para comprarlos" (48)

Basándome en las definiciones anteriores, defino como Mercado el conjunto de personas que, en forma individual u organizada, tienen la posibilidad, el deseo y la autoridad para consumir y/o utilizar un producto o servicio determinado que satisfaga sus necesidades.

Para que un conjunto de personas constituya un Mercado debe cumplir con cuatro requisitos indispensables:

1. La gente debe de necesitar el producto.
2. La gente del grupo debe tener la capacidad de comprar el producto. La capacidad de compra es una función de su poder adquisitivo que consiste en recursos, como dinero, mercancías y servicios que pueden negociarse en un intercambio.
3. La gente del conjunto debe de estar de acuerdo en usar su poder adquisitivo.
4. Las personas del grupo deben tener la autoridad necesaria para comprar los productos específicos.

Es importante mencionar que si se carece de cualquiera de estos cuatro elementos, no se puede considerar a un grupo de personas como Mercado. Por ejemplo, los adolescentes pueden tener el deseo, el dinero y la decisión para comprar licores y, sin embargo, los fabricantes de estos productos no los consideran como Mercado, ya que no están autorizados ni por la ley ni por las costumbres sociales a comprar bebidas alcohólicas. Por lo tanto, no es un Mercado.

Una vez establecida la definición de Mercado que utilizaré en el desarrollo de esta investigación, continuaré proporcionando su clasificación:

### **3.2.1. Clasificación.**

Según las características de las personas y organizaciones que forman un Mercado determinado, éstos se clasifican en diversas categorías que son:

**A) De acuerdo al área geográfica:**

- Locales.
- Regionales.
- Nacionales
- Mundial

**B) De Consumidores**

**C) Industriales.**

- De Fabricantes.
- De Gobierno
- Institucionales

**D) De Revendedores**



**A) De acuerdo al área geográfica.**

- **Local.**- Es pequeño y no rebasa las localidades.

- **Regional.**- Sus dimensiones son mayores que las del Mercado Local y se forma de varios Mercados Locales que se integran en una región geográfica o económica.

- **Nacional.**- También se le conoce como Mercado Interno y está formado por el conjunto de Mercados Locales y regionales que existen en un país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro de un país.

- **Mundial.**- Es el conjunto de transacciones comerciales internacionales que se realizan entre diversos países.

**B) De Consumidores.** Este se encuentra constituido por compradores que piensan consumir o beneficiarse de los productos comprados y que no los adquieren con el objeto principal de obtener utilidades. La fuerza combinada de personas con la capacidad, decisión y autoridad para comprar, integran una multitud de mercados de consumidores para productos como habitación, alimentos, ropa, servicios, vehículos, etc.

**C) Industriales:** Está compuesto de individuos, grupos u organizaciones que compran una clase específica de productos para utilizarse en forma directa para fabricar otros productos o para su uso en las operaciones diarias. Por lo general el comprador industrial está constantemente informado sobre lo relacionado con las

grandes cantidades de productos que consume, ya que debe de comprar aquellos apropiados en cuanto a precio y calidad.

Existen tres categorías diferentes de Mercados Industriales: de Fabricantes, de Gobierno e Institucionales.

- **De Fabricantes:** Están compuestos de individuos y organizaciones mercantiles que adquieren productos a fin de obtener utilidades empleándolos en la fabricación de otros productos o en sus operaciones. Estos incluyen, tanto a los compradores de materias primas, como a los de productos terminados y semiterminados, que a su vez se emplean para fabricar otros productos. Para dar mayor entendimiento a lo anterior, las tiendas de abarrotes son ejemplo de este tipo de Mercado, ya que éstas adquieren y utilizan diversos productos en forma indirecta para obtener utilidades. Estos Mercados están compuestos por una amplia variedad de industrias, como la agricultura, pesca comercial, silvicultura, minería, industria productiva, la de transportación y la de comunicaciones.

- **De Gobierno.-** Se constituyen por el Gobierno Federal, los gobiernos estatales, distritales y municipales, los cuales adquieren diversas mercancías y objetos para apoyar sus operaciones internas y ofrecer a los ciudadanos productos como carreteras, educación, protección a la salud, agua, drenaje, etc.

- **Institucionales.-** Comprenden organizaciones cuyos objetivos difieren de los de los negocios normales, como la obtención de utilidades, participación en el mercado o el rendimiento sobre la inversión. En este caso, su principal interés recae en proporcionar un servicio a la comunidad. Forman parte de estos

mercados las iglesias, las asociaciones cívicas, las escuelas, los hospitales, las fraternidades, las fundaciones y las organizaciones de caridad.

**D) De Revendedores:** Son aquellos que se integran de intermediarios del tipo de los mayoristas y los minoristas, quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades.

Una vez que he señalado la definición de Mercado, así como los diferentes tipos que existen, es necesario describir los factores que lo integran con el fin de explicar la forma en que éstos influyen en la Empresa.

### **3.3. Factores del Mercado que influyen en la Empresa.**

Un Mercado se encuentra integrado por tres elementos fundamentales que son:

1. Oferta.
2. Demanda
3. Precio

La **Oferta** se puede definir como: " la cantidad de mercancías y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a los diferentes precios que existen en el mercado en un momento determinado". (49) Es decir, que la Oferta es la cantidad de productos o servicios que la empresa está en posibilidad de

**ofrecer a los consumidores, a un precio adecuado que satisfaga las necesidades de ambos.**

Por otro lado, la **Demanda** examina las diversas cantidades que los consumidores están dispuestos a adquirir a los diferentes precios del Mercado, tanto de mercancías como de servicios en un momento determinado. Esta puede ser individual, si se refiere a una sola persona, y de mercado si se refiere al conjunto de individuos de la sociedad. Los consumidores obtienen utilidad o satisfacción consumiendo bienes y servicios.

La Demanda de un producto o servicio está determinada por diversos factores como: los gustos y preferencias de los consumidores, sus ingresos, el precio del bien o de otros bienes, la publicidad, etc.

El último elemento básico del Mercado es el **Precio** de los bienes o servicios, que se define como " el término con el que se indica el valor de los bienes y servicios, expresado en moneda". (50)

Una vez analizados los tres elementos principales del Mercado, es necesario describir la forma en que éstos influyen directamente en la Empresa.

Por un lado, el hecho de que la Empresa aplique correctos Programas de Selección y Capacitación de su personal, le permitirá estar en condiciones de ofrecer adecuados productos al precio justo, ya que, como he descrito anteriormente, ambos programas reditúan en ventajas considerables en cuanto a la armonización de hombres y trabajos, lo que permite la maximización del tiempo

de trabajo, aumento de la productividad, aumento en la calidad de trabajo, prevención de accidentes, entre otras.

De otra manera, cuando una Empresa no está interesada en aplicar adecuados Programas de Selección y Capacitación de Personal, reducirá su capacidad de ofrecer productos en óptimas condiciones y a precios que los consumidores puedan pagar, ya que, tal vez la Empresa se enfrente a problemas graves como baja productividad, falta de calidad, pérdida de tiempo por faltas o accidentes de su personal, etc. producto de una inadecuada Selección y Capacitación del mismo.

Por otro lado, considero que la Demanda es el factor que mayor influencia tiene sobre la Empresa, ya que, por lo general, éstas se contituyen con el objeto de lograr una adecuada aceptación del Mercado, producir bienes o servicios con calidad y obtener una ganancia mediante la demanda o consumo de éstos. Por esto, cada Empresa debe esforzarse y apoyarse en programas de Selección y Capacitación de Personal que les permitan alcanzar en su mayoría sus objetivos preestablecidos.

Por último, el Precio ejerce también gran influencia sobre la Empresa, ya que es importante que pueda ser pagado por el consumidor y que sea remunerador para la empresa. Igualmente que los párrafos anteriores, cuando una Empresa hace uso de adecuados Programas de Selección y Capacitación de su Personal, seguramente estará en posibilidad de ofrecer un precio justo, debido a que estos Programas le permitirán obtener la maximización de sus recursos y

**evitar pérdidas monetarias por errores cometidos por su personal, los cuales se reflejarán finalmente en el Precio del producto o servicio.**

**Una vez explicada la gran influencia que ejercen cada uno de los factores del Mercado sobre las empresas, es necesario continuar explicando el desarrollo que éstas pueden tener dentro del Mercado, utilizando los Programas de Selección y Capacitación de Personal, para dar así término a este capítulo.**

#### **3.4. El Mercado y el Desarrollo Empresarial.**

**La forma de obtener un desempeño óptimo y una adecuada toma de decisiones en las empresas consiste en cambiar actitudes y hábitos de interacción entre los individuos integrantes, lo cual se puede lograr a través de la aplicación de Programas de Selección y Capacitación. A través del mejoramiento de las reacciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa se hace posible un desarrollo de las potencialidades de la organización y de sus miembros a nivel individual.**

**Los hábitos y actitudes personales logrados a través de la Selección y Capacitación del personal influyen en los hábitos y actitudes colectivos del grupo. Conforme los hábitos y actitudes del grupo se desarrollan e integran, los miembros de las empresas adquieren una mayor capacidad para tratar en forma apropiada los problemas estructurales, técnicos y funcionales dentro de la misma, los que superados adecuadamente, le permitirá alcanzar su pleno desarrollo en el Mercado.**

Es importante que cada Empresa conozca y defina claramente los problemas que se le presentan y aprovechar la forma en que la Selección y Capacitación del personal que la integran, puede reducirlos notablemente. Se debe luchar para que la empresa crezca, desarrollando eficientemente la motivación, la creatividad y la comunicación de sus empleados.

Para que la empresa alcance en forma organizada y eficiente, tanto sus objetivos, como su pleno desarrollo es necesario que:

1. Cree valores y los mantenga vivos.
2. Crear un ambiente motivacional armónico y confortable, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente.
3. Las personas deben de ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo, mediante la aplicación de un adecuado Programa de Capacitación.
4. Todas las personas deben contribuir con diferentes ideas para beneficio de la empresa, y ésta debe de saber escucharlos.
5. Es necesario tener confianza en la gente, ya que si se confía en ellos, seguramente las cosas se harán en forma adecuada.

6. La empresa debe aceptar la ayuda del empleado permitiéndoles tomar parte en la toma de decisiones, ya que ésto provoca involucramiento de ambas partes y existe mayor posibilidad de éxito.

7. Debe existir una comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores, ya que ello los involucra y los compromete con la empresa.

8. Es importante que la empresa se preocupe por relacionar la productividad con la satisfacción humana.

9. Lograr un ambiente en el que se pueda haber satisfacción en el trabajo, se generen medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.

10. La empresa debe de aceptar influencias de todas las direcciones. Debe ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que estamos viviendo.

Los aspectos anteriores constituyen una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro complejo mundo tecnológico, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos.



Cuando una empresa aplica adecuados Programas de Selección y Capacitación para el personal que la integra y, está en posibilidad de cubrir los aspectos antes mencionados, estará siguiendo el camino correcto para su pleno desarrollo dentro del Mercado, y la consecución coincidente de sus objetivos organizacionales.

De esta forma doy por terminado este capítulo, recalcando cuan importantes y será que una Empresa haga uso de Programas de Selección de Personal y su Capacitación, ya que esto no repercute sino sólo en ventajas significativas para la organización y sus integrantes.

Es por lo anterior, que el siguiente capítulo, constituye un caso práctico en el que aplicaré todos y cada uno de los elementos ya explicados y desarrollados, con el fin de estar en posibilidad de comprobar la hipótesis central de esta investigación la cual demuestra que la Selección de Personal y la Capacitación son procesos fundamentales para que una organización alcance adecuadamente sus objetivos y se desarrolle plenamente en el mercado.

## **CAPITULO IV. CASO PRACTICO.**

La parte final de esta investigación constituye la aplicación de todos los elementos proporcionados acerca de la Selección de Personal y Capacitación, con el fin de comprobar que ambos procesos permiten la evolución y la superación de un individuo, y que a través de éstos, la organización está en posibilidad de lograr sus objetivos preestablecidos y desarrollarse plenamente en el mercado.

El caso práctico lo apliqué en la empresa **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing**, mediante la observación directa al procedimiento que se realiza para la elaboración de refrescos de frutas sin gas, con el fin de definir las carencias, así como sugerencias que, en mi opinión, existen en materia de Selección de Personal y Capacitación.

### **4.1. Antecedentes de la Empresa Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.**

La empresa como embotelladora se fundó en el año de 1934 y su giro principal fué la elaboración de refrescos sin gas con extractos de frutas naturales. Se ubicó físicamente en el Norte de la Ciudad de México, específicamente en la Avenida Insurgentes Norte No. 1320, Col. Calputitlán, debido a que esta zona constituía un centro industrial importante, con la gran ventaja que se encontraba cerca de la ciudad. En la actualidad, esta zona industrial se encuentra densamente poblada y ha pasado a ser parte de la zona metropolitana; mas sin

embargo, la empresa considera que las instalaciones y la ubicación cubren sus necesidades satisfactoriamente, por lo que no han tenido interés en cambiar su domicilio.

La empresa se creó originalmente como una Sociedad Anónima, pero con el tiempo los trabajadores sintieron la necesidad de mejorar sus condiciones de trabajo y fué así como éstos se organizaron con el fin de llevar a la empresa a huelga y a la liquidación de la misma.

Posteriormente, los empleados se organizaron y aportaron sus derechos sobre la liquidación de la empresa con el fin de constituir una Cooperativa para reabrir su fuente de trabajo; de esta forma se crea la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing**, en la que cada trabajador ingresa primeramente como empleado y al paso del tiempo podrá ir ocupando diversos puestos de acuerdo al nivel escalafonario, hasta llegar a convertirse en socio.

#### **4.2. Objetivos**

Algunos de los objetivos principales que la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing** ha establecido son los siguientes:

1. Maximizar la calidad de los productos que elabora y optimizar los métodos de producción y organización que utiliza, con el fin de lograr máximos rendimientos del esfuerzo común.

2. Mantener y en su medida, ampliar el mercado de los productos que elabora, es decir, captar un mayor número de clientes, lo cual propiciará que se generen mayores utilidades.

3. Mantener viva la fuente de trabajo por medio de la creación de puestos y encargos cubiertos o desempeñados por el personal adecuado, a través de los cuales se realicen eficientemente todas y cada una de las actividades de la empresa.

4. Obtener financiamientos para actualizar y dar mantenimiento a la maquinaria con la que actualmente se cuenta, así como para adquirir nueva maquinaria, con el fin de estar actualizados en el ámbito tecnológico, lo cual garantizará la obtención de utilidades razonables que mantengan a la empresa financieramente sana.

5. Crear y mantener el prestigio de la empresa, a través de la aplicación de la calidad en la elaboración de sus productos y en la prestación de sus servicios.

6. Satisfacer adecuadamente las necesidades de consumo de un mayor número de clientes, los cuales estén dispuestos a pagar un precio justo por ellos.

7. Actualizar la flota de reparto del producto, con el fin de tener las unidades necesarias para surtir los pedidos y estar en posibilidad de aumentar el mercado de consumidores potenciales.

8. Organizar los sistemas de administración, producción y distribución, de modo que se dé pleno cumplimiento a los objetivos institucionales y se alcance el desarrollo óptimo de la empresa dentro del mercado de refrescos de frutas sin gas.

#### **4.3. Recursos con que cuenta.**

Como he mencionado anteriormente, una empresa se encuentra constituida por cuatro tipos de recursos, los cuales le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Estos son: humanos, materiales, técnicos y financieros, que en el caso de la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing** están constituidos de la siguiente manera:

##### **A) Humanos.**

Actualmente, la Cooperativa cuenta con una plantilla de personal de 800 empleados. Dentro de estos recursos, no sólo quedan comprendidos el esfuerzo o la actividad humana, sino además se toman en cuenta otros factores como: los conocimientos, las experiencias, las aptitudes, las actitudes, las habilidades, etc.

##### **B) Materiales.**

Estos son apreciables tanto en dinero, como en especie y están comprendidos de la siguiente manera:

**1. Instalaciones.-** La Cooperativa cuenta con dos edificios principalmente que son: Por un lado, la Planta, ubicada en Av. Insurgentes Nte. 1320, en la que se lleva a cabo la elaboración de las bebidas, el envase, el empaque y el traslado de las mismas.

Por otro lado, la Bodega, ubicada en Cerrada de Protón No. 8, Naucalpan, la cual cuenta con instalaciones adecuadas para almacenar y conservar determinados productos, como las frutas de temporada, las cuales son reducidas a pulpa y refrigerada hasta que es solicitada. Además, tiene la capacidad para almacenar productos terminados, así como la materia prima, envases de vidrio y de tetrapack, azúcar y demás elementos indispensables para la elaboración de las bebidas, y que por sus volúmenes o características, es necesario conservarlos en lugares adecuados fuera de la planta.

**2. Maquinaria y Equipo.-** Cuenta con una máquina de trayectoria fija dividida en secciones, la cual se encarga de la elaboración total de la bebida mediante líneas de ensamble. Dentro de estas secciones o líneas de ensamble se encuentran los limpiadores de botellas, esterilizadores, rellenadores y selladores. Lo anterior muestra que esta Cooperativa se encuentra compitiendo en el mercado con refresqueras de mayores dimensiones, ya que cuenta con instalaciones adecuadas que le permiten elaborar sus productos con características semejantes a los de la competencia.

**3. Equipo de Transporte y de Reparto.** Con el fin de cubrir sus pedidos a los consumidores, la empresa cuenta con una flotilla de 500 unidades, entre camiones grandes, camionetas y páneles. Por otro lado, cuenta con trailers para

el traslado de mercancías a ciertos lugares del interior de la República, además de camionetas con las que se transportan materias primas o frutas de la bodega a la planta y viceversa.

4. Finalmente el dinero, los muebles y los artículos de oficina indispensables para realizar el trabajo diario de la empresa, también forman parte de sus recursos materiales.

### **C) Técnicos.**

La Cooperativa se apoya en estos recursos, con el fin de alcanzar sus objetivos, así como determinar sus políticas, funciones, finalidades, estrategias, etc. Para esto cuenta con:

1. *Reglamento Interno.*-- Contiene reglas que revisten el curso de acción de la empresa

2. *Manual de Políticas.*- Contiene principios generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

3. *Manual de Organización.*- En éste se hace una descripción detallada de cada una de las áreas y actividades que se realizan, con el fin de planear adecuadamente las relaciones y la delegación de autoridad, evitar la subordinación múltiple y la duplicidad de funciones, para diferenciar las líneas de autoridad y de información, etc.

4. *Manual de Bienvenida.*- Como su nombre lo dice, proporciona a aquellos individuos de nuevo ingreso, la información necesaria para conocer las actividades y características de la empresa, las reglas vigentes, las prestaciones y demás beneficios que la misma otorga.

5. *Pizarrón.*- Finalmente, cuenta con un pizarrón en la sala de reuniones en el que se dan a conocer avisos importantes para el trabajador, así como los nuevos ingresos, los horarios especiales, etc.

#### **D) Financieros.**

Es aquí en donde se hace presente una de las limitaciones principales de esta investigación, ya que, considero notable la importancia de describir los recursos financieros de la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing** para conocer su desempeño; sin embargo, debido al hermetismo y la confidencialidad que guarda el personal de esta empresa, únicamente puedo mencionar que la Cooperativa maneja grandes volúmenes de ventas a nivel nacional, y por ende, obtienen un gran margen de utilidades.

Una vez explicados los recursos integrantes de la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing**, es necesario mencionar que, por las características de sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, esta empresa está considerada dentro del mercado económico como una **Empresa Grande** dedicada a la elaboración de refrescos de frutas naturales sin gas.



#### 4.4. Estructura Orgánica.

En la actualidad, la Cooperativa se encuentra organizada de la siguiente manera: (Figura 4.1)

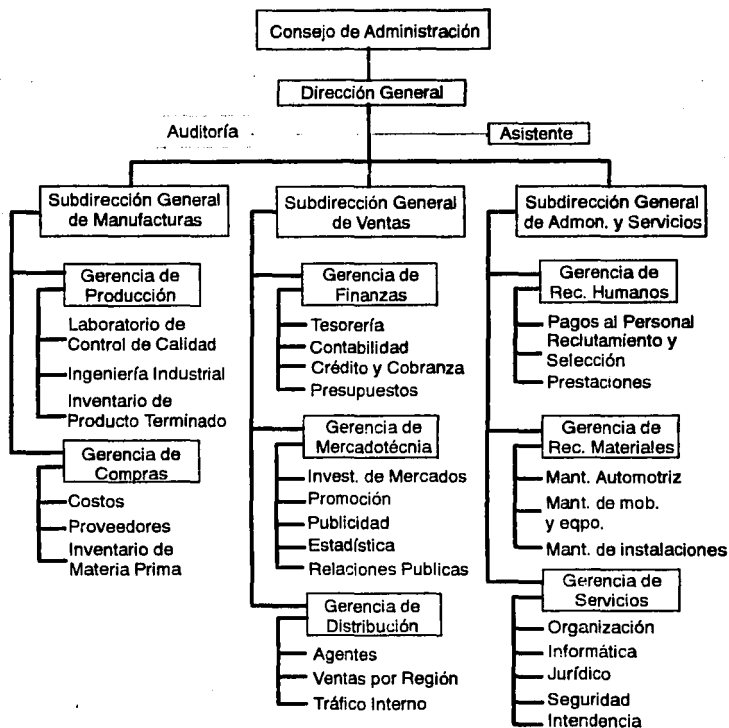


Figura 4.1 Estructura Orgánica actual de la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.

Como mencioné anteriormente, este caso práctico tiene la finalidad de definir, mediante la técnica de observación directa, las carencias y sugerencias que existen en materia de Selección y Capacitación de Personal en el proceso de elaboración de las bebidas sin gas; por tal motivo, una vez identificada la estructura orgánica de la Cooperativa, describiré únicamente las funciones que se realizan en las Gerencias de Recursos Humanos, Producción y Distribución, en las que podré corroborar diversa información descrita a lo largo de esta investigación.

#### **4.4.1. Gerencia de Recursos Humanos.**

Dentro de las funciones que se realizan dentro de esta Gerencia se encuentran la elaboración de las nóminas para realizar los pagos correspondientes al personal, la organización de las prestaciones, el control de asistencia, puntualidad y principalmente, el reclutamiento y la selección de los mismos.

Una vez acudido a las fuentes internas, en este caso trabajadores experimentados o sus familiares, la Gerencia de Recursos Humanos reclutará a aquella persona que cubra satisfactoriamente los requisitos del puesto. De otra manera, la Gerencia recurre a las fuentes externas mediante anuncios periodísticos. En ambos casos los aspirantes llenan una solicitud de empleo, la cual sirve de base para conocer los antecedentes personales y laborales del individuo.

Posteriormente, la solicitud es puesta a consideración del Consejo de Administración, con el fin de que sea estudiada y analizada. La resolución correspondiente también quedará a consideración de los demás socios en la próxima Asamblea General.

Una vez considerada la solicitud, el aspirante deberá realizar un examen practicado por un médico especialista determinado por la Cooperativa, el cual indicará si existe algún inconveniente para que el empleado ingrese al trabajo. Posteriormente, deberá aprobar satisfactoriamente un examen de aptitudes, de acuerdo al puesto a ocupar.

Finalmente, una vez concluidos y aprobados satisfactoriamente los trámites anteriores, la Cooperativa procede a seleccionar al candidato apto para realizar las labores encomendadas.

Habiendo ingresado el individuo a la Cooperativa, la inducción se realizará dando a conocer entre los trabajadores, su nombre por escrito en el pizarrón de la sala de reuniones y mediante circulares, ambos con carácter informativo interno.

Generalmente, las personas seleccionadas son contratadas por obra determinada, es decir, se les obliga a prestar un trabajo personal subordinado a cambio de un salario remunerador, y como mencioné anteriormente, irá desarrollándose dentro de la estructura de la empresa hasta llegar a ser un socio más.

En caso de incapacidades, vacaciones, permisos y ausencias del personal, así como cargas de trabajo en determinadas áreas, se contrata a personal eventual a través de agencias especiales, con el fin de no tener relación laboral con dicho personal, ya que la agencia es la encargada de los derechos y obligaciones que tenga el trabajador eventual al prestar sus servicios en la Cooperativa.

Los párrafos anteriores constituyen la forma en que se desarrolla la Gerencia de Recursos Humanos para contratar al personal solicitado, su inducción y sus necesidades.

#### **4.4.2. Gerencia de Producción.**

El objetivo principal de esta Gerencia es supervisar el trabajo que el empleado debe realizar, el trabajo que las máquinas deben hacer y lo que debe hacerse constantemente por hombres y máquinas, con el fin de transformar la materia prima para la elaboración de los refrescos sin gas que satisfagan las necesidades de los clientes.

Las funciones que desarrollan los recursos humanos dentro de esta Gerencia van desde, la transformación de insumos con herramienta básica; la transformación de insumos a través de la operación de máquinas automáticas de trayectoria fija, la supervisión humana para determinar si el producto tiene calidad, hasta la dirección, control y toma de decisiones indispensables para la adecuada elaboración del producto.

Por otro lado, es dentro de esta área donde se realiza el proceso básico para la producción de las bebidas, el cual está basado en órdenes y cuenta con máquinas y mano de obra especializada.

El procedimiento es el siguiente:

1. Una vez adquirida la materia prima, es enviada a la Bodega para su almacenamiento.
2. La Planta solicita a la Bodega las materias primas conforme el surgimiento de sus necesidades para la elaboración.
3. La materia prima como: azúcar, pulpa de fruta, agua y conservador, se introducen dentro de un mezclador, con el fin de obtener la bebida de fruta, la cual queda retenida en contenedores para su sedimentación.
4. Dentro de la línea de ensamble los empleados lavan, revisan, llenan y cierran los envases.
5. Al final de la línea de ensamble, las bebidas terminadas son colocadas en cajas de plástico de 24 envases cada una, mismas que permanecerán en el almacén de producto terminado por dos días, con el objeto de pasar por un periodo de enfriamiento y reposo.

Así explico el proceso para la elaboración del Pascual Boing, el cual se muestra sencilla y objetivamente en la Figura 4.2.

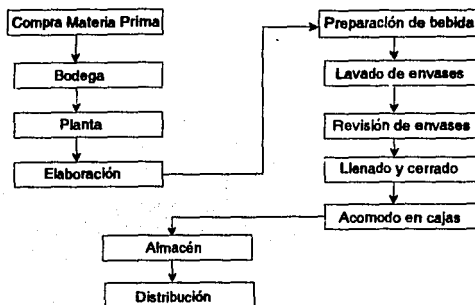


Figura 4.2 Proceso básico para elaborar Pascual Boing.

#### 4.4.3. Gerencia de Distribución.

Es la encargada de realizar la distribución del producto terminado a las diversas áreas o regiones que han hecho sus solicitudes. Lo anterior se realiza a través de agentes de ventas localizados en puntos escogidos estratégicamente como: centros comerciales, tiendas de autoservicio, eventos especiales, etc.

Los camiones repartidores serán los encargados de distribuir los pedidos autorizados en cajas debidamente etiquetadas y cerradas. El repartidor entregará la mercancía al solicitante, así como la factura que ampara dicha compra, misma que será canjeada por un contra-recibo exclusivo para el área de Contabilidad, con el fin de evitar que el chofer traiga grandes cantidades de efectivo, ni documentación cobrable que sea objeto de robo o extravío.

#### **4.5. Carencias de adecuados Procesos de Selección y Capacitación de Personal.**

Para una adecuada comprensión y delimitación de esta investigación, continuaré describiendo aquellos aspectos importantes en materia de Selección de Personal y Capacitación que considero deficientes e inadecuados dentro del desarrollo de las funciones de las Gerencias de Recursos Humanos, Producción y Distribución.

##### **4.5.1. Gerencia de Recursos Humanos.**

Como he mencionado anteriormente, el desempeño de cualquier organización depende en gran medida de sus integrantes, ya que éstos dan sentido y forma a los demás recursos de la organización, y sólo mediante la armonización efectiva de hombres y trabajos, la empresa alcanzará plenamente sus objetivos y su desarrollo dentro del mercado.

Es por lo anterior, que la principal carencia que observo dentro de la Gerencia de Recursos Humanos se encuentra en las funciones que realiza, ya que considero que desempeña funciones limitadas para la cantidad de empleados que laboran dentro. El área de Recursos Humanos no debe limitarse a hacer los pagos o a controlar obreros, etc. Los seres humanos tienen características tan diversas, que la Gerencia de Recursos Humanos debe tener una visión y acción amplia para proveer una estructura orgánica eficiente, empleados capaces,

trabajo equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, una adecuada seguridad en sí mismos, asesoramiento, etc.

Por otro lado, considero una ventaja el hecho de que sus fuentes de trabajo estén constituidas por empleados internos o familiares, ya que ésto ahorra tiempo y dinero; sin embargo, es necesario que las organizaciones den oportunidades a nuevas generaciones, con diversos pensamientos y actitudes.

Considero que con el tiempo, el hecho de que la empresa contrate únicamente a familiares o ascienda a personal integrante de la misma, creará un ambiente sin variedad, sin aportaciones nuevas y tal vez hasta con vicios, envidias y actitudes erróneas.

El Proceso de Selección utilizado carece de fundamento, ya que el único requisito que debe de cumplir el empleado, es llenar una solicitud que será estudiada por el Consejo de Administración y por los socios, los cuales no consideran la posibilidad de que contenga datos e información falsos; consideran que el hecho de contratar a un familiar de algún empleado honesto es una garantía, lo cual es totalmente falso.

En el caso de los ascensos a empleados de acuerdo a su antigüedad, considero que también deben de ser materia de evaluación, con el fin de ascender a la persona que sea capaz de cubrir los requerimientos del puesto nuevo, y no a aquel que sólo por el hecho de cumplir con cierta antigüedad tenga que ser ascendido.



Por otro lado, creo que la contratación eventual de personal para cubrir incapacidades, vacaciones, permisos o inasistencias es innecesaria, ya que implica únicamente pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo. El área de Recursos Humanos debe prever dichas inconveniencias y proporcionar personal de la misma organización que sea capaz de desempeñar las funciones que se le encomiendan

Así, la empresa debe enfocar su esfuerzo para Capacitar a sus empleados para que éstos sean capaces de desarrollar cualquier cargo o comisión, y así la organización desarrolle sus actividades normales con el personal con que cuenta.

#### **4.5.2. Gerencia de Producción.**

Dentro de la Gerencia de Producción destacan aquellas actividades que resultan de la combinación de hombres y máquinas, con el objeto de transformar la materia prima en un producto que satisfaga las necesidades del mercado consumidor de bebidas sin gas.

Considero que en esta área es necesario poner especial interés, tanto en los hombres, como en las máquinas y no tomarlas como unidades independientes, ya que en el adecuado funcionamiento del sistema, ambas partes constituyen componentes vitales.

Es importante que para que el sistema de producción sea eficiente, éste debe constituirse de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, así como de

las máquinas. Es por ésto que es determinante considerar como punto primordial el establecimiento de adecuados programas de Selección de Personal y Capacitación dentro del área de Producción, con el fin de evitar accidentes, minimizar el índice de rotación de personal y aumentar la productividad.

Por otro lado, considero importante la existencia de un organigrama accesible al empleado, en el que se defina cuidadosamente el proceso de producción, con el fin de establecer en forma clara cada una de las actividades que se realizan, ya que con ésto la empresa se asegura que el empleado opere dentro de las estructuras establecidas. De otra forma, cuando las operaciones no son concebidas adecuadamente, se puede decir que incluso los mayores esfuerzos de los empleados no producirán operaciones eficientes.

El hecho de que la Gerencia de Producción cuente con este organigrama funcional, permitirá que los empleados puedan actuar unidos, propiciará la creación de comunicaciones eficientes, reducirá o eliminará la duplicidad del trabajo, evitará las actividades aisladas y así, todo el personal tendrá la capacidad de realizar cualquier función dentro del sistema de producción, y la empresa evitará recurrir a la contratación de personal eventual en caso de vacaciones, inasistencias, etc.

#### **4.5.3. Gerencia de Distribución.**

En el caso de la gerencia de Distribución, considero importante enfatizar la aplicación de Programas de Selección y Capacitación de los choferes de los

camiones repartidores, con el fin de realizar un adecuado manejo del producto terminado y que éste llegue en óptimas condiciones, ya sea a los intermediarios, o al consumidor final.

Además de evitar accidentes, minimizar el índice de rotación de personal y maximizar la productividad, por medio de la Capacitación se crea una actitud conciente en cada uno de los empleados, con el fin de que éstos aprendan a conservar en condiciones óptimas las unidades que maneja, así como todo el material y productos que transporta. Esta conciencia será importante también para que el empleado sea cuidadoso y sobre todo responsable al desempeñar su trabajo.

#### **4.6. Propuesta para la aplicación de los Procedimientos de Selección de Personal y Capacitación.**

En esta parte de la investigación determinaré la importancia que tienen los Procesos de Selección de Personal y Capacitación para que la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing** alcance sus objetivos y su desarrollo dentro del mercado.

Antes que nada, es necesario que cada una de las áreas que integran la organización comprendan la importancia que tienen los recursos humanos para su adecuado funcionamiento y logro de sus objetivos. En la medida en que éstos son seleccionados y capacitados adecuadamente, las perspectivas de realizar actividades eficientes para alcanzar una alta productividad, un mayor número de

**objetivos institucionales y un pleno desarrollo dentro del mercado consumidor aumentarán notablemente.**

**Es por lo anterior que propongo que el principal reto de la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing consiste en la aplicación de aquellos procesos que le permitan desarrollar empleados eficientes y eficaces.**

**Para ésto, las funciones que deberán realizarse dentro de la Gerencia de Recursos Humanos no tienen que ser limitadas, por el contrario, deberán ir desde proporcionar a la organización personal necesario para el adecuado desempeño de sus actividades; aplicar un Proceso de Selección de Personal que le permita conocer en gran medida a los individuos a contratar; proporcionar a los elegidos orientación sobre las políticas y procedimientos de la compañía; proporcionarles los servicios (pagos, prestaciones, etc.) a los que tienen derecho, así como someterlos a un Proceso de Capacitación continuo.**

**Es necesario que se realice una reestructuración del Proceso de Selección utilizado, ya que considero que el hecho de llenar una solicitud o basarse únicamente en referencias familiares, no aporta información suficiente que permita predecir si un empleado es el adecuado para ocupar un puesto.**

**Tomando como base elementos proporcionados durante el desarrollo de esta investigación, el Proceso que deberá seguir la Gerencia de Recursos Humanos para ocupar una vacante por un individuo de nuevo ingreso, independientemente si es familiar o pariente de algún empleado de la Cooperativa, será el siguiente:**

1. El encargado del Reclutamiento y Selección realizará una entrevista inicial o preliminar, la cual permitirá determinar si el candidato es evidentemente apto para el puesto.

2. Una vez que el candidato cubre los requisitos generales para el puesto, deberá llenar una solicitud de empleo proporcionada por el encargado, el cual anotará diversas observaciones que servirán como historial para la empresa.

3. Posteriormente, el encargado recurrirá a la aplicación de las Técnicas de Selección. Estas pueden aplicarse de acuerdo a la naturaleza del puesto, es decir que, el empleado podrá realizar únicamente Pruebas de Conocimientos, Tests Psicométricos y Entrevistas, las cuales proporcionan pronósticos y diagnósticos estimados de la aptitud, capacidad, interés y antecedentes, siempre y cuando el encargado considere que los resultados de estas técnicas constituyen información suficiente para ocupar un puesto administrativo.

En caso de ocupar un puesto operativo, igualmente se recurren a las Técnicas anteriores, sumando las Técnicas de Simulación, ya que éstas dan la opción de poner al individuo frente a un problema real cuya resolución implique la utilización de maquinaria o equipo.

4. Una vez que el entrevistador determina que el candidato ha superado la etapa anterior, procederá a verificar sus referencias a través de preguntas específicas relativas a sus empleos anteriores, datos escolares, aspectos de personalidad, etc.

5. Una vez que se tiene seleccionado al o a los posibles candidatos para un puesto, el encargado los enviará a realizarse un examen médico general con el doctor que se le indique, el cual indicará si existe algún impedimento importante para que el candidato ocupe el puesto solicitado.

6. Al mismo tiempo, se le practicará un estudio socioeconómico en el que se corroborarán los datos proporcionados en la solicitud de empleo y en la entrevista.

7. Finalmente, aprobadas satisfactoriamente cada una de las etapas anteriores, el Gerente de Recursos Humanos presentará al Consejo de Administración la información de los posibles candidatos para el puesto, con el fin de que se evalúen comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, y así, el Consejo de Administración, junto con el jefe inmediato del futuro empleado realicen la decisión final de selección.

Es importante mencionar que en el caso de ascensos al personal, se debe de tomar en cuenta que éstos ya han pasado por el Proceso anterior, por lo que el Consejo de Administración, junto con el jefe inmediato del área solicitante deberán realizar un análisis de los posibles empleados actuales que satisfagan adecuadamente las necesidades requeridas.

Por otro lado, considero que la Cooperativa debe de poner especial interés en la adecuada Capacitación de sus empleados a través de diversos programas, técnicas y medios. Así todos y cada uno de los miembros de la organización desempeñarán adecuadamente sus funciones.

La Gerencia de Recursos Humanos deberá tener una área dedicada únicamente a proporcionar Capacitación a cada uno de los empleados que ingresen a la Cooperativa, ya sea a nivel operativo, o a nivel administrativo. Para esto, utilizará diversas técnicas cuya aplicación dependerá de la naturaleza del puesto, como la instrucción directa en el puesto, por instrucciones del puesto o rotación de puestos. Además deberá contar con áreas equipadas especialmente para proporcionar una Capacitación adecuada. No será hasta que el empleado haya pasado por este Proceso, para que éste empiece a trabajar normalmente.

La Capacitación es un Proceso continuo, por lo que el empleado no sólo la debe de recibir al principio del trabajo; por el contrario, la Cooperativa deberá centrar sus esfuerzos en proporcionar adecuados y variados Programas de Capacitación que motiven su desarrollo personal, su productividad, su eficiencia etc, factores que retribuirán grandes beneficios a la empresa.

Una vez que se han aplicado adecuados Programas de Selección y Capacitación para el personal de la Cooperativa, se tiene la certeza que cada una de las áreas de la organización se encontrará trabajando eficientemente, ya que éstos le permiten conocer en gran medida a sus integrantes y a enseñarlos a trabajar correctamente.

En el caso de las Gerencias de Producción y Distribución, la Capacitación permitirá el incremento del trabajo a través de actividades eficientes y productivas, permitiendo la maximización de la calidad de sus productos y optimizar los

métodos de Producción y Distribución, ya que cada uno de los trabajadores sabrá la forma correcta en que debe realizar sus actividades.

Por otro lado, considero importante que las Gerencias de Producción y Distribución, además de checar que sus empleados se encuentran adecuadamente seleccionados y constantemente capacitados, deben de mantener un sistema adecuado de información con ellos, puesto que este sistema se considera como el sistema nervioso de los sistemas de Producción y Distribución de los productos de la empresa, ya que incluye los procedimientos y dispositivos empleados para transmitir la información, proporcionando una serie de canales por medio de los cuales pasará la información de un lado a otro entre los implicados en las operaciones de producción y distribución.

Una vez que hayan aplicado adecuados Programas de Selección que permitan conocer en gran medida a los empleados, se han aplicado y desarrollado adecuados Programas de Capacitación para mantener al personal a la vanguardia de conocimientos y aptitudes, así como habiendo aplicado adecuados sistemas de comunicación que mantengan las relaciones claras entre individuos y actividades, la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boling** tendrá la posibilidad de alcanzar la mayoría de sus objetivos así como un pleno desarrollo en el mercado consumidor.

Finalmente, para ejemplificar en forma clara y concreta cada una de las propuestas dadas anteriormente y finalizar con este trabajo de investigación, el siguiente organigrama contenido en la Figura 4.3 muestra la estructura que



debería existir dentro de la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.

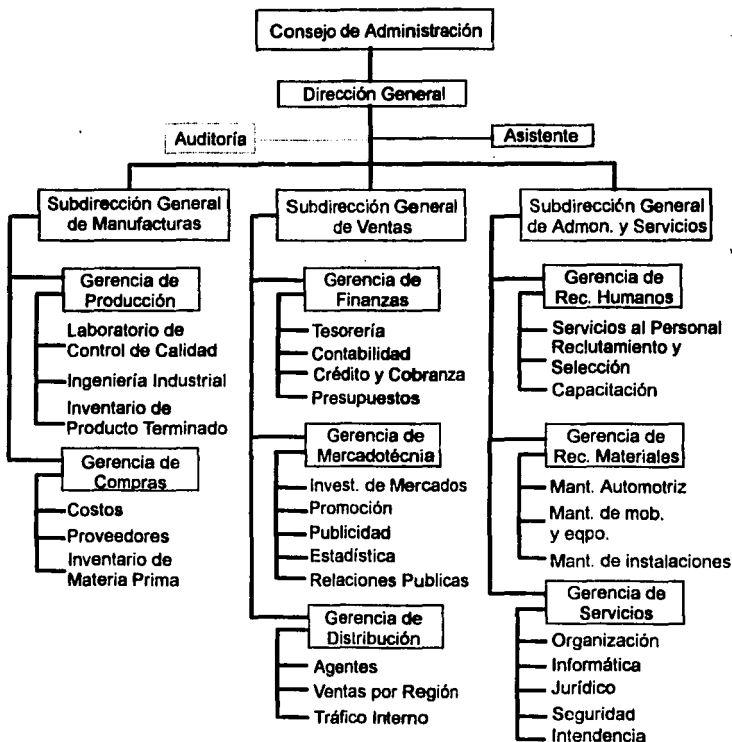


Figura 4.3 Reestructuración de la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## **CONCLUSIONES.**

Después de haber realizado a lo largo de esta investigación un análisis y una descripción detallada de los elementos fundamentales de los Procesos de Selección de Personal y Capacitación, puedo decir con certeza que ambos procesos son sumamente importantes para que una organización alcance sus objetivos y su desarrollo dentro del mercado, a través de los recursos humanos con que cuenta, ya que éstos llevan a cabo las funciones, los avances, los logros, así como los errores de las mismas.

Los análisis efectuados parten de las definiciones de Administración y de Administración de Recursos Humanos, puesto que la Selección de Personal y la Capacitación se encuentran comprendidas dentro de las funciones del área de Recursos Humanos, entendiéndose que la Administración de Recursos Humanos se desprende de la Administración General, la cual defino como la ciencia social que persigue satisfacer objetivos institucionales, contando para ello con una estructura formal y a través del esfuerzo humano coordinado.

Dentro del Capítulo I, además de establecer la definición de Selección de Personal y sus objetivos, destacué la importancia de considerar a los integrantes de una empresa como una persona en circunstancia y no aisladamente, ya que el ser humano está considerado como una unidad integrada y funciona con ciertas características que lo destacan de los demás; este simple hecho permite la existencia del Proceso de Selección, el cual se basa en esas diferencias para proporcionar un panorama general del individuo que le permita a la organización tomar una adecuada decisión de admisión.

Por otro lado, establecí el Proceso que debe aplicar una organización para seleccionar adecuadamente a sus integrantes. Este Proceso está constituido por 10 etapas, las cuales permiten rechazar antes de que hayan ingresado y no después, a las personas que carezcan de las características necesarias para un adecuado desempeño de sus actividades. El seguimiento de este Proceso propiciará la adecuada colocación del personal en todos los niveles de la organización, con el fin de contribuir a un óptimo funcionamiento de la misma y, además, ofrecer potenciales importantes para realizar sustituciones y ocupar puestos en una expansión futura.

Dentro del Capítulo II traté en forma general cómo la Capacitación ha ido evolucionando a través de los años, con el fin de establecer su definición, la cual me sirvió de base para determinar sus objetivos e importancia, así como para dejar especificado en forma clara la diferencia que existe entre conceptos como Educación, Adiestramiento y Desarrollo, los cuales, a pesar de tener significados distintos, se encuentran sumamente ligados a la Capacitación, puesto que proporcionan importantes beneficios en cuanto al futuro de un individuo, su persona y a la organización en general.

Por otro lado, consideré importante incluir algunos aspectos legales de la Capacitación, con el fin de conocer los derechos y obligaciones que tienen los patrones y los trabajadores, para evitar problemas legales por la falta de impartición de la Capacitación obligatoria a los trabajadores, así como las diferentes Instituciones Privadas y Públicas a las que se puede acudir en caso de solicitar mano de obra capacitada.

Además, establecí el Proceso que deberá seguir una empresa para otorgar Capacitación a sus empleados, el cual deberá basarse en las necesidades que surjan de acuerdo a los problemas actuales y a los desafíos que es necesario enfrentar. Posteriormente, es necesario determinar si esas necesidades pueden ser satisfechas por medio de la fijación de los objetivos del programa, para continuar determinando el contenido del programa, así como las técnicas y los medios que se utilizarán para proporcionar la Capacitación adecuada a los empleados.

Es importante concluir que la Capacitación es un proceso continuo, el cual debe de proporcionarse constantemente a cada individuo, ya que este proceso constituye una importante inversión que toda empresa debe realizar, puesto que de esta forma, sus miembros continuarán experimentando el deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, beneficiará a la organización a la que pertenecen.

Una vez que se describen y detallan los Procesos de Selección de Personal y Capacitación y los distintos aspectos relevantes que se desprenden de ellos, consideré necesario describir en el Capítulo III todos los aspectos referentes a la Empresa, el Mercado y el desarrollo de la Empresa dentro del Mercado, puesto que, como he mencionado anteriormente, todos y cada uno de los beneficios de ambos procesos se reflejan dentro de la organización y dentro del mercado en donde se desarrollan.

El Capítulo IV comprende la parte final y con mayor importancia de la investigación, puesto que constituye la relación entre la teoría proporcionada en los capítulos anteriores y su aplicación en la práctica. Para lo anterior, conté con el apoyo brindado por la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing**, puesto que, a pesar del gran hermetismo, discreción y confidencialidad que guardan cada uno de sus integrantes, me proporcionó información general del funcionamiento de las áreas de Recursos Humanos, Producción y Distribución, mostrando con ésto un panorama general de la forma en que la falta de la aplicación de adecuados Procesos de Selección y Capacitación de Personal, reditúan en escasa productividad, pérdidas de tiempo, duplicidad de funciones, incumplimiento de objetivos institucionales y escaso desarrollo dentro del mercado.

De lo anterior se desprende una propuesta que define que el reto principal de cada organización, en este caso de la **Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing**, consiste en aplicar aquellos Procesos de Selección y Capacitación que le permitan desarrollar empleados eficientes y eficaces, puesto que así, se obtiene una mejora en los servicios prestados por sus miembros; y a través de los conocimientos, habilidades y aptitudes que éstos posean, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos en forma eficaz y en cortos periodos de tiempo.

Así, puedo afirmar que en esta investigación comprobé el planteamiento de la Hipótesis Central para el éxito de este trabajo, que es la siguiente premisa de la que se puede observar que: si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados que permiten la evolución y superación de

un individuo, por lo tanto permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos, así como una mayor posibilidad de desarrollo en el mercado; luego entonces, la organización obtendrá mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos y su desarrollo en el mercado a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación, ya que permiten una mayor evolución y superación a dichos individuos. De esta forma queda disprobada la Hipótesis Nula de la investigación.

Con respecto a los objetivos marcados dentro de esta investigación comprobé, en cuanto al objetivo General la importancia de conocer y aplicar los Procesos de Selección de Personal y Capacitación, con el fin de que cada integrante de una organización logre su evolución y superación para que, a través de éstos la Empresa alcance en forma eficiente sus objetivos y su desarrollo en el mercado.

Del objetivo Particular pude observar que la Selección y la Capacitación de Personal permiten conocer en gran medida cada una de las características peculiares de los individuos, las cuales son aprovechadas por las organizaciones para el logro de sus objetivos, así como para incrementar su participación en el mercado.

A través del objetivo Especifico pude establecer directrices de análisis sobre las cualidades individuales y la interacción que existe entre éstas con las características empresariales, las cuales permiten, tanto al individuo, como a la empresa lograr una evolución y una superación dentro del mercado en el que se desarrollan.

El cumplimiento de los Objetivos de esta investigación tuvo como base el uso de métodos generales de conocimiento como: Inductivo-Analítico-Sintético, así como el Deductivo-Inductivo, al igual que el apoyo en la técnica de observación directa en una empresa real, bajo circunstancias reales. Además, en lo referente al alcance de la investigación en cuanto al nivel conceptual, puedo afirmar que ésta cumple con la ubicación, la descripción y el funcionamiento de los Procesos de Selección de Personal y Capacitación dentro del campo de la Administración.

Para concluir, la finalidad de este trabajo de investigación fue lograr que cada uno de los lectores comprenda la importancia que tienen los Procesos de Selección de Personal y Capacitación, puesto que ambos proporcionan elementos indispensables para que una empresa tenga la seguridad de que está trabajando con personal eficiente y eficaz, y que al mismo tiempo de que su personal adquiere conocimientos, evolución y superación, la empresa adquirirá las mismas ventajas de evolución y superación que la mantendrán a la vanguardia del mercado en el que se desarrollan.



## **RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones puedo decir que para que una empresa se desarrolle con éxito, es necesario que comprendan que los seres humanos son los recursos más preciados que deben utilizar para alcanzar sus objetivos, así como para desarrollarse plenamente en el mercado, ya que en la medida en que una organización cuenta con personal eficiente y eficaz, ésta alcanzará fácilmente cada uno de los propósitos que se hayan establecido anteriormente.

Por otro lado, es necesario que las organizaciones tomen en cuenta que cualquier clase de Capacitación que se desee impartir debe tener como objetivo una nueva dirección o un mejoramiento en el comportamiento para que el desempeño del individuo se vuelva mayormente útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte.

Además, todas las empresas deben de centrar sus esfuerzos para que sus integrantes vean y sientan cada día la necesidad de ser capacitados, creándoles conciencia de los beneficios personales que puede lograr mediante un adecuado desempeño de sus actividades.

También es necesario considerar, no únicamente proporcionar más y más conocimientos a los individuos, sino que, conforme el sujeto adquiera nuevos conocimientos, aptitudes y las aplique a las situaciones de trabajo, asegurarse de que reciba la recompensa adecuada por sus esfuerzos al practicar el nuevo comportamiento.

Finalmente, considero recomendable que toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal que retribuya en beneficio de la Empresa.

## APENDICES

## **MARCO TEORICO.**

**Título:** "La Selección de Personal y la Capacitación como factores que permiten a la organización lograr sus objetivos y su desarrollo en el mercado".

**Variable independiente:** La Selección de Personal y la Capacitación.

**Variable dependiente:** como factores que permiten a la organización lograr sus objetivos y su desarrollo en el mercado.

### **Importancia social:**

Es importante conocer que la adecuada aplicación de los Procesos de Selección de Personal y Capacitación proporcionarán un beneficio a la empresa, ya que en la medida que se mejora la calidad de conocimientos y habilidades del personal, se aumenta la productividad de la empresa, y por tanto, un desarrollo en el mercado.

### **Importancia teórica:**

Proporcionar los conceptos básicos de los Procesos de Selección y Capacitación del personal de una empresa, con el fin de que sean aplicados dentro de ésta y así lograr cumplir con sus objetivos y un desarrollo en el mercado.

**Hipótesis alternas:**

a) Si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados para conocer a un individuo, por lo tanto permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos; luego entonces, la organización tendrá mayor posibilidad de obtener sus objetivos a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación para conocer a dichos individuos.

b) Si la Capacitación es un proceso por el cual un individuo adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar la eficiencia de su trabajo, por lo tanto la organización acrecenta la posibilidad de lograr sus objetivos establecidos; luego entonces, una empresa logra mayor alcance de sus objetivos cuando implementa los Procesos de Capacitación que aumenten el conocimiento y habilidades técnicas, así como la eficiencia en su trabajo por parte de un individuo.

c) Si la Selección de Personal es un proceso que permite decidir cuáles son los candidatos adecuados para cubrir un puesto determinado, por lo tanto la empresa puede cubrir sus necesidades de personal para lograr un mayor cumplimiento de sus objetivos; luego entonces, para que la empresa cubra sus necesidades de personal y alcance sus objetivos primordiales, es necesario la aplicación de un Proceso de Selección de Personal que le de a conocer a los candidatos adecuados.

### **Hipótesis Central:**

Si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados que permiten la evolución y superación de un individuo, por lo tanto permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos, así como una mayor posibilidad de desarrollo en el mercado; luego entonces, la organización obtendrá mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos y su desarrollo en el mercado a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación, ya que permiten una mayor evolución y superación a dichos individuos.

### **Hipótesis Nula:**

Si la Selección de Personal y la Capacitación son procesos sistematizados y organizados que no permiten la evolución y superación de un individuo, por lo tanto no permiten a la organización lograr sus objetivos a través de éstos, así como tampoco una mayor posibilidad de desarrollo en el mercado; luego entonces, la organización no obtendrá mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos y su desarrollo en el mercado a través de su personal cuando existe mayor Selección y Capacitación, ya que no permiten una mayor evolución y superación a dichos individuos.

### **Objetivos.**

**-General:** Establecer la importancia de conocer y aplicar los Procesos de Selección de Personal y Capacitación con el fin de que un individuo logre su

evolución y superación para que, a través de éstos la organización alcance sus objetivos y un mayor desarrollo en el mercado.

**-Particular:** Establecer cómo las cualidades individuales contribuyen al logro de los objetivos empresariales, así como a la posibilidad de participación de la empresa en el mercado.

**-Específico:** Proponer directrices de análisis sobre las cualidades individuales y la interacción de éstas con las características empresariales que permitan, tanto al individuo como a la empresa a lograr una evolución y superación en el mercado.

**Objeto de estudio:** Capacitación, Selección de Personal y desarrollo en el mercado.

Acorde a las necesidades de la investigación se observa que los dos primeros elementos se clasifican como objeto conceptual simple, y el tercer elemento como un objeto conceptual complejo; por lo tanto, para los fines de la investigación esto se clasifica y permite establecer como métodos a tomar en cuenta en la investigación los siguientes:

#### **Métodos.**

**-Generales:** Inductivo - Analítico - Sintético  
Deductivo - Inductivo

**-Particulares: Técnicas de Selección de Personal y Capacitación, al igual que la elaboración técnica del Programa de Capacitación y Análisis de Mercado.**

#### **Técnicas de Recopilación de Datos:**

Como la investigación tiene la característica de ser mixta, se implementarán como técnicas: el análisis de contenido, elaboración de fichas y técnicas de entrevista.

#### **Ubicación.**

**a) Temporal:** del 22 de agosto de 1994 a julio de 1995.

**b) Espacial:** Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la U.N.A.M., Biblioteca del I.T.A.M., Biblioteca Francisco Zarco, Biblioteca de la Universidad La Salle, Biblioteca de la Universidad del Valle de México; aplicando el caso práctico en la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.

#### **Delimitación teórica.**

En la investigación se considera el área de Recursos Humanos, enfocándose principalmente en la Selección de Personal y Capacitación como factores y procesos que permiten optimizar los recursos humanos; igualmente se profundiza en la forma en ambos procesos permiten que la empresa alcance eficientemente sus objetivos y se desarrolle plenamente dentro del mercado.



### **Limitaciones de la investigación.**

- Falta de bibliografía disponible sobre el tema problema.
- Falta de tiempo.
- Incompatibilidad de horarios.
- Confidencialidad de datos financieros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4a. edición. México 1989.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Trillas . Mexico 1992.
3. CHIAVENATO Idaiberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1a. edición. México 1988.
4. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991.
5. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed. Pomúa. 8a. edición. México 1975.
6. FERNANDEZ Arena José A. El Proceso Administrativo. Ed. Diana. 2a. edición. México 1991.
7. FISHER Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1990.
8. FLANAGAN J.C. The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin. 51. 1954.

9. SIKULA Andrew, MCKENNA John. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. 1a. edición. México 1989. Pág. 193.
10. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991. Pág. 190.
11. HENEMAN/ SCHWAN/ FOSUMW/ DYER. Administración de Recursos Humanos y Personal. Ed. CECSA. 1a. edición. México 1985. Pág. 257.
12. ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4a. edición. México 1989. Pág 436.
13. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991. Pág. 203.
14. MORENO J.L. Psicodrama. Ed. Paidós. Buenos Aires 1961.
15. MC MURRY Roberto. Técnicas de Selección de Personal. Grupo Editorial Expansión. Pág. 67.
16. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. 1a. edición. México 1988. Pág. 215.
17. Op cit.

18. ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4a. edición. México 1989. Pág. 265.
19. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991. Pág 229.
20. Op cit. Pág. 230.
21. Op cit.
22. Op cit. Pág 232.
23. Op cit.
24. ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4a. edición. México 1989. Pág. 266.
25. Op cit. Pág. 267.
26. Op cit. Pág. 319.
27. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1a. edición. México 1988. Pág. 460.
28. PROCTOR John H., THORNTON. Capacitación. Centro Regional de Ayuda Técnica. 1a. edición. México 1984. Pág. 13.

29. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991. Pág. 269.
30. SIKULA Andrew, MCKENNA John. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. 1a. edición. México 1989. Pág. 226.
31. SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 2a. edición. México 1991. Pág. 13.
32. Op cit.
33. RODRIGUEZ Estrada Mauro, RAMIREZ Buendía Patricia. Administración de la Capacitación. Ed. Mc GrawHill. México 1991. Pág. 17.
34. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Trillas. México 1992. Pág. 140.
35. Op cit. Pág. 142.
36. TRUEBA U. Alberto., TRUEBA B. Jorge. Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa. México 1991.
37. ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4a. edición. México 1989. Págs. 322-323.

38. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1a. edición. México 1988. Págs. 489-497.
39. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991. Pág. 210.
40. SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 2a. edición. México 1991. Pág. 90.
41. Op cit. Pág. 58.
42. MENDEZ Morales José S. Economía y La Empresa. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1989. Pág. 272.
43. FERNANDEZ Arena José A. El Proceso Administrativo. Ed. Diana. 2a. edición. México 1991. Pág 125.
44. REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. 1a. edición. México 1990. Pág. 74.
45. SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 2a. edición. México 1991. Pág. 25.
46. MENDEZ Morales José S. Economía y La Empresa. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1989. Págs. 273-278.

**47. FISHER Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1990. Pág. 5.**

**48. PRIDE William / FERRELL O.C. Marketing. Decisiones y conceptos básicos. Ed. Interamericana. 1a. edición. México 1985. Pág. 134.**

**49. MENDEZ Morales José S. Economía y La Empresa. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1989. Pág 140.**

**50. Op cit. Pág. 150.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. 4a. edición. México 1989.
2. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1a. edición. México 1988.
3. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. Trillas . Mexico 1992.
4. DESSLER Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 4a. edición. México 1991.
5. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed. Porrúa. 8a. edición. México 1975.
6. FERNANDEZ Arena José A. El Proceso Administrativo. Ed. Diana. 2a. edición. México 1991.
7. FISHER Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1990.
8. FLANAGAN J.C. The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin. 51. 1954.



9. HENEMAN/ SCHWAN/ FOSUMM/ DYER. Administración de Recursos Humanos y Personal. Ed. CECSA. 1a. edición. México 1985.
10. MC MURRY Roberto. Técnicas de Selección de Personal. Grupo Editorial Expansión.
11. MENDEZ Morales José S. Economía y La Empresa. Ed. Mc GrawHill. 1a. edición. México 1989.
12. MORENO J.L. Psicodrama. Ed. Paidós. Buenos Aires 1961.
13. PRIDE William / FERRELL O.C. Marketing. Decisiones y conceptos básicos. Ed. Interamericana. 1a. edición. México 1985.
14. PROCTOR John H., THORNTON. Capacitación. Centro Regional de Ayuda Técnica. 1a. edición. México 1964.
15. REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. 1a. edición. México 1990.
16. RODRIGUEZ Estrada Mauro, RAMIREZ Buendía Patricia. Administración de la Capacitación. Ed. Mc GrawHill. México 1991.
17. SIKULA Andrew, MCKENNA John. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. 1a. edición. México 1989.

18. SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 2a. edición. México 1991.
  
19. TRUEBA U. Alberto., TRUEBA B. Jorge. Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa. México 1991.
  
20. WERTHER Jr. William B., DAVIS Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1a. edición. México 1986.

## **INDICE DE FIGURAS**

### **CAPITULO I**

Figura 1.1 Proceso de Selección de Personal	7
---	---

### **CAPITULO IV**

Figura 4.1 Estructura orgánica actual de la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.	108
Figura 4.2 Proceso básico para elaborar Pascual Boing.	113
Figura 4.3 Reestructuración de la Cooperativa de Trabajadores Mexicanos de Pascual Boing.	124