



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLAN"**

22  
ky

**RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE UN  
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL LOGRO  
DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN EL AREA  
ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
NORMA MARIA FLORES DIAZ**

**ASESOR: L. A. EVA LILIA TORRES REYES**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

que presenta \_\_\_\_\_ pasante:  
con número de cuenta: \_\_\_\_\_ para obtener el Título de:

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEJ/VGB05EN

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

POR DARME LA VIDA, LA SALUD Y FUERZAS SUFICIENTES PARA  
LOGRAR UN OBJETIVO MAS.

### **A MIS PADRES:**

POR QUE GRACIAS A SU COMPRESION Y CARIÑO HE LLEGADO A  
REALIZARME COMO PROFESIONISTA QUE SE QUE PARA USTEDES  
NOS ES LO MAS IMPORTANTE, LO MAS IMPORTANTE ES QUE CREZCA  
Y ME DESARROLLE COMO SER HUMANO.

### **A TI JESUS:**

POR TU PACIENCIA Y TENER UN GRAN CORAZON PARA APOYARME  
SIEMPRE INCONDICIONALMENTE.

**A MIS HERMANOS Y AMIGOS:**

**MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO POR DARME LAS HERRAMIENTAS  
MAS IMPORTANTES PARA LOGRAR TERMINAR MI CARRERA  
PROFESIONAL QUE SON: EL CARIÑO, LA CONFIANZA Y EL APOYO  
MORAL.**

## **INDICE**

Planteamiento del problema

justificación

objetivos

hipótesis y variables

**INTRODUCCION.....1**

### **CAPITULO 1**

#### **1. GENERALIDADES DE LA CAPACITACION**

1.1 La capacitación en las empresas mexicanas.....3

1.2 Evolución de la capacitación en México.....7

1.3 Objetivos de la capacitación ..... 10

### **CAPITULO 2**

#### **2. MOTIVACION ELEMENTO ESENCIAL EN EL FACTOR HUMANO**

2.1 Concepto de motivación ..... 13

2.2 Teorías motivacionales..... 13

2.2.1 Teoría de Maslow..... 13

2.2.2 Teoría de Herzberg..... 15

2.2.3 Teoría de Mc Clelland..... 17

### **CAPITULO 3**

#### **3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

3.1 Identificación de las necesidades de capacitación.....	19
3.1.1 Análisis organizacional.....	20
3.1.2 Análisis del factor humano.....	21
3.1.3 Análisis de funciones.....	23
3.1.4 Métodos para la detección de necesidades de capacitación.....	24
3.2 PLANEACION DE LA CAPACITACION	
3.2.1 Fijación de objetivos.....	26
3.2.2 Determinación de los métodos a utilizar.....	28
3.2.2.1 Métodos para el perfeccionamiento de las aptitudes.....	29
3.2.2.2 Métodos para impartir conocimientos.....	29
3.2.2.3 Métodos para la modificación de actitudes.....	29
3.2.2.4 El proceso de aprendizaje.....	34
3.3 EJECUCION DE LA CAPACITACION.....	37
3.4 FACTORES PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION.....	38

### **CAPITULO 4**

#### **CASO PRACTICO**

Propuesta de un Programa de Capacitación para el logro de Objetivos Organizacionales en el Area Administrativa de la Industria del Plástico.....	40
---	----

COMENTARIOS.....60

BIBLIOGRAFIA.....62



## **PROTOCOLO**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué beneficios trae consigo el logro de los objetivos Organizacionales por medio de la Capacitación?

¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y el logro de los Objetivos Organizacionales?

### **JUSTIFICACION**

Debido a la crisis económica por la que está atravesando nuestro país muchas empresas pequeñas de las cuales tomaré una de ellas para el desarrollo de este trabajo, se encuentra en una situación económica bastante afectada, en consecuencia desafortunadamente el alto directivo solo fija su visión en el aspecto económico, orientando su misión, objetivos y metas a satisfacer necesidades y aspiraciones económicas restándole importancia al aspecto humano, siendo este, el más importante para lograr los objetivos organizacionales. Por lo tanto es necesario sensibilizar al alto directivo para que esté consciente que el crecimiento de la empresa se logra cuando cuenta con un personal capacitado y dispuesto a aceptar cambios exigiendo también un desarrollo óptimo de la labor individual.

## **OBJETIVO GENERAL**

Integrar los elementos de capacitación para lograr los Objetivos Organizacionales.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Sensibilizar al alto directivo de la importancia de la capacitación.
- Involucrar al personal administrativo en los objetivos organizacionales.
- Lograr un ambiente óptimo de trabajo para aumentar la colaboración de las personas involucradas
- Reducir malos hábitos de trabajo y al mismo tiempo enseñar nuevas habilidades que mejoren su desempeño.
- Realizar una correcta Detección de Necesidades de Capacitación.

## **HIPOTESIS**

El integrar los elementos de capacitación en forma adecuada permitirá alcanzar los Objetivos Organizacionales.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

El logro de los objetivos organizacionales.

**VARIABLE INDEPENDIENTE**

La Capacitación.

## INTRODUCCION

Conforme va pasando el tiempo se van presentando cambios tanto tecnológicos, económicos y como consecuencia de comportamiento , por lo que debemos estar preparados para enfrentar dichos cambios. Una opción acertada para enfrentarlos es la Capacitación, siendo ésta una herramienta valiosa para lograr objetivos tanto individuales como organizacionales.

Al hablar de objetivos individuales me refiero a hablar de la importancia que tiene la satisfacción de necesidades del factor humano para lograr los objetivos propios de la empresa, por lo que es importante convencer al alto directivo del papel tan significativo que éste juega dentro de la organización para lograr tales objetivos. Como mencioné anteriormente la capacitación es una herramienta para enfrentar cambios, por lo que el desarrollo de este trabajo se refiere a una propuesta de un programa de capacitación.

Para que un programa de capacitación tenga éxito debe estar debidamente planificado, es decir el contenido que éste tenga dependerá de los objetivos que se desean lograr, los cuales deben estar bien definidos, debe también contar con una correcta detección de necesidades, es decir deben estar cimentadas sobre una base firme dada por la realidad del

trabajo diario en la empresa. por un lado y por el otro su ejecución dependerá de lograr el apoyo de la alta dirección.

Los beneficios que trae consigo la capacitación son muy significativos. De acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar puede ocurrir que el personal no ejecute bien las cosas:

- por que no puede
- por que no sabe
- por que no quiere, por lo que el objetivo de la capacitación es preparar al personal para un determinado papel en la empresa, y éste se cumplirá si logra situar en cada puesto a la persona que:

**PUEDA, SEPA Y QUIERA** realizar satisfactoriamente sus funciones.

## **CAPITULO 1**

### **1 GENERALIDADES DE LA CAPACITACION**

#### **1.1 LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.**

De acuerdo a un estudio realizado por pasantes de la carrera de administración del ITAM sobre el estado actual de la Administración de Recursos Humanos en México, tomando como muestra a empresas grandes y bancos y enfocándonos a la capacitación se llegó a los siguientes resultados:

El 100% de los bancos y empresas expresaron que cuentan con planes y programas de capacitación para sus empleados. Sin embargo, existen diferencias interesantes respecto a los métodos utilizados en uno y otro sector para identificar las necesidades de capacitación existentes y para impartir los programas. Cabe aclarar que en algunos se mencionó que los programas de capacitación existen, pero que su aplicación está rezagada.

A continuación se presentan los métodos más frecuentes para: detectar necesidades de capacitación, para impartir y evaluar la capacitación.

#### **A) Detección de necesidades de capacitación**

METODOS	SECTOR	
-Consideración de planes y expectativas de cambio, crecimiento y expansión de la organización.	bancario	manufacturero
-Entrevistas con jefes directos del empleado.	bancario	manufacturero
-Aplicación de cuestionarios.	bancario	
-Análisis de puestos.	bancario	
-Evaluación del desempeño	bancario	manufacturero

Los métodos que se utilizan básicamente en ambos sectores son los dos primeros. En el primer caso sólo se consideran las necesidades conocidas como "manifiestas", que son las más evidentes e inmediatas, y en el segundo caso sólo se toma en cuenta la opinión del supervisor, por lo que el trabajador no participa en el proceso.

#### B) Métodos de impartición de la capacitación:

SECTOR BANCARIO	SECTOR MANUFACTURERO
-Conferencias	-Método de instrucción directa sobre el puesto
-Conferencias expositivo-participativas	-Instrucción programada *
-Resolución de casos	-Capacitación por computadora*
-Ejercicios de simulación	-Role-Playing*
-Instrucción programada*	
-Cap, por computadora*	
-Role-Playing*	
*métodos poco usados	

### C) Métodos de evaluación

METODOS	SECTOR	
	BANCARIO	MANUF.
Exámenes previos y posteriores al desarrollo del programa	(100%)	(58%)
Seguimiento en el area de trabajo	(77%)	(70%)
Evaluación del desempeño	(31 %)	(65%)

Este estudio nos lleva a la conclusión de que existen diferencias de forma, es decir, en la cantidad y tipo de herramientas que se utilizan, aunque se puede decir que la mayoría de las empresas encuestadas tienden a ser más bien tradicionales en la manera de capacitar a su personal, aunque si bien las empresas se preocupan por cumplir adecuadamente con las reglas sobre la dirección de personal establecidas desde hace varias décadas, pero también existen casos donde se observa una falta de interés por dar a las funciones de recursos humanos un enfoque innovador, que coloque al hombre en el centro de la organización y que busque su desarrollo integral.

En la impartición de la capacitación, se prefieren, sobre todo en el sector manufacturero, las técnicas tradicionales, sin incursionar en campos nuevos que podrían facilitar aún más el aprendizaje, como son: Telecapacitación, Teleconferencia, Videoconferencia, TV Interactiva,



Telepresencia, Multimedia y Realidad Virtual, cuyas características en común son:

- Permiten aumentar la cobertura de atención.
- Mejoran la calidad de la enseñanza.
- Reducen los tiempos de aprendizaje.
- Permiten una gran flexibilidad de horarios.
- Abaten costos de los procesos de capacitación.

La utilización de éstas técnicas está provocando un cambio en las formas de trabajar y capacitar.

Dados los resultados de esta investigación y las condiciones cambiantes del medio ambiente organizacional en México, se requiere una actualización en la manera de administrar los recursos humanos, haciéndose también necesario un cambio de mentalidad y de estilo de liderazgo en nuestras empresas, para así iniciar un cambio que nos permita afrontar con éxito el reto de ser más competitivos, más productivos, más eficientes y más humanos.

“Lo que es preocupante es que la transformación se ha dado sólo cuantitativamente y no cualitativamente, pues la pequeña empresa todavía no se incorpora al movimiento de capacitación y la mediana apenas

comienza"<sup>1</sup>. Esto es alarmante si tomamos en cuenta que el 90% de nuestras empresas son micro y pequeñas.

## 1.2 EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN MEXICO

El desarrollo de la capacitación en México, tuvo sus inicios en las décadas de los 40's, cuando muy pocas y grandes empresas iniciaron sus esfuerzos de capacitación, en los 50's y 60's, con la política de desarrollismo se da cierto crecimiento, pero aún de manera selectiva, el verdadero despegue sucede en los 70's (1976) cuando nacen el Instituto de Administración Científica de las Empresas, la Asociación Mexicana de Administración Científica y el Centro Nacional de Productividad, instituciones que fueron pioneras en la formalización de la Capacitación.

La capacitación entonces tenía un aspecto romántico, era de carácter humanista y se ofrecía a través de grandes conferencistas, que eran personas cultas y bien preparadas, muchos de ellos, se habían formado en seminarios. Era la época de los oradores, de la capacitación tipo relaciones humanas, capacitación como un premio, con carácter motivacional. En ese

---

<sup>1</sup> Castaño, MANAGEMENT TODAY, Febrero 1992.

entonces eran los humanistas los que estaban a cargo de la capacitación: sociólogos y psicólogos.

Posteriormente se da otra etapa a partir de 1978 cuando se reglamenta la obligación de las empresas de capacitar a sus empleados y se crea la Dirección General de Capacitación, con esto comienza la vigilancia, los requerimientos, la obligación de las comisiones mixtas, de los planes y programas, y las multas.

1990 y 1991 marcan como reflejo de la situación mundial "la nueva etapa de la capacitación en México", y es cuando la capacitación toma el nuevo enfoque que hoy tiene, ya que la nueva competencia, la apertura, la necesidad de ser más competitivos y productivos, adquiere un carácter más tecnológico.

Hemos avanzado notablemente en la medición y evaluación de la capacitación y sus costos, ya que ahora podemos evaluar el costo-beneficio de ésta, pues se ha tenido que justificar la inversión que se hace en ella.

También las instituciones gubernamentales que de algún modo participan en el movimiento de capacitación han evolucionado, pero desafortunadamente no con la velocidad requerida, por ejemplo el IMSS promueve la capacitación en los aspectos vinculados a la seguridad y la

higiene, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha cambiado la posición que mantenía hace algunos años, de ser un organismo de registro, de supervisión y control a uno de promoción, orientación y asesoría a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad. Así, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad refleja una visión más amplia, más ambiciosa y más acorde con la situación actual.

Existe cierto escepticismo hacia la capacitación fundándose en dos motivos principalmente:

- muchas empresas han abandonado sus programas, pues esperaban resultados a corto plazo, y
- el nivel de la capacitación en México no es todo lo deseable para el país.

En cuanto a los formadores ha habido una notable evolución en los capacitadores mexicanos, pues antes mucha gente era improvisada y ahora la mayoría son profesionistas con algún tipo de formación como capacitador, sin embargo la solución del problema no está simplemente en tener mejores capacitadores en las empresas, sino en modificar nuestra educación y cultura.

Se entiende que nosotros tenermos los buenos y malos hábitos, costumbres o vicios de nuestros padres o tutores y para lograr un verdadero

cambio en el desempeño de nuestras actividades, cualesquiera que éstas sean, debemos modificar nuestra actitud para así tener una verdadera vocación a hacer bien las cosas, pues siempre nos resistimos a cambiar de hábitos y costumbres.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION**

Como sabemos la utilidad de capacitar trae como consecuencia resultados positivos, contribuyendo así al logro de objetivos.

A continuación señalo algunos de los objetivos de la capacitación:

#### **Objetivo General**

- Conseguir que todos los puestos de trabajo de las empresa, a todos los niveles, estén ocupados por personas que tengan aptitudes, conocimientos y actitudes indispensables para realizar las tareas propias de su puesto.

Otros de los objetivos son:

- Mejorar las relaciones humanas y la comunicación entre grupos e individuos, entre jefe y colaborador.
- Conseguir que las personas tomen mejores decisiones para resolver eficientemente y de manera acertada los problemas que se les presenten.

- Ayudar a las personas a conocer y a identificarse con la misión, filosofía, objetivos y metas de la organización para así lograr el desarrollo de la misma.
- Contribuir al desarrollo y a la confianza en sí mismo para eliminar temores y controlar angustias, tensiones, frustraciones y conflictos.
- Desarrollar sentimientos de crecimiento y participación.
- Proporcionar información para mejorar conocimientos para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- Crear un clima adecuado poniendo en práctica las variables de reconocimiento, realización, crecimiento y progreso mejorando así la moral de los participantes.
- Reducir el tiempo necesario para poder contar con personas competentes del adecuado nivel de calificación.
- Incrementar las posibilidades de diversificación en la producción o los servicios.
- Facilitar la introducción de nuevas tecnologías en los procesos.
- Reducir pérdidas materiales.
- Mejorar la calidad de la producción o los servicios.
- Aumentar o corregir descensos en los niveles de productividad.
- Disminuir tiempos de fabricación.

- Incrementar las posibilidades de flexibilidad y movilidad de la mano de obra especializada.

- Tomar medidas eficaces contra riesgos de trabajo y disminución de accidentabilidad.

## **CAPITULO 2**

### **2. MOTIVACION. ELEMENTO ESENCIAL EN EL FACTOR HUMANO**

#### **2.1 CONCEPTO DE MOTIVACION**

La palabra motivación viene de "motivo". y éste, a su vez, viene del verbo latino movere, motum, de donde también procede móvil, motor, emoción, etc. la palabra designa una fuerza motriz y ha sido definida como: "El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o bien, "la explicación del motivo o motivo por los que se hace una cosa"<sup>2</sup>, su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a reaccionar de determinada manera.

#### **2.2 TEORIAS MOTIVACIONALES**

##### **2.2.1 TEORIA DE MASLOW**

Maslow dice que a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Lo importante en los niveles de las necesidades es que siguen una secuencia de dominación definida, es decir las necesidades del segundo nivel no se presentan hasta que son satisfechas las del primer nivel y así

---

<sup>2</sup> Rodríguez Estrada Mauro, Motivación del trabajo, México, El manual moderno S.A. 1988, p 19.



sucesivamente como se muestra en la figura 2.1. De acuerdo con Maslow las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

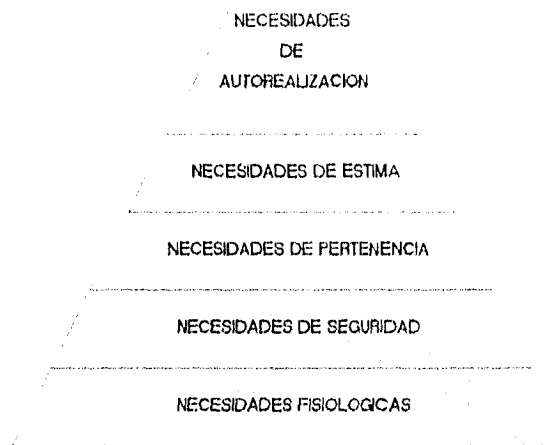


figura 2.1

- Necesidades Fisiológicas

El ser humano nace con estas necesidades por lo que son las que tienen más influencia sobre su conducta, satisfechas estas necesidades surgen las de seguridad.

- Necesidades de Seguridad

Se enfoca hacia la protección contra el peligro por lo que trata de evitar accidentes, asaltos, crímenes, etc.

- Necesidades Sociales o de Pertenencia

Maslow se refiere a la amistad, a la sociabilidad que se tiene con los demás, cuando existe una motivación de amor, las interacciones con los demás son de dar y recibir cariño.

- Necesidades de Estima

En esta necesidad el ser humano se siente útil y que además cuenta con cierto prestigio dentro de su grupo, lo que su conducta se transforma en ser una persona confiable y valiosa.

- Necesidades de Autorrealización

Se da cuando ya han sido satisfechas todas las anteriores. Aquí es donde el ser humano alcanza su mayor anhelo, donde siente la satisfacción de sí mismo y da motivos a la creatividad.

## **2.2.2 LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

"La motivación depende de dos factores"<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2da. Edición 1991, Editorial Mc Graw Hill, p 54.

#### A) Factores Higiénicos

Implica los condicionantes físicos y ambientales de trabajo, es decir las relaciones jefe-colaborador, salarios, reglamentos internos, políticas, supervisión, los cuales constituyen factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación.

Cuando éstos factores son óptimos, evitan simplemente la insatisfacción influyendo en el comportamiento para lograr elevar la satisfacción de manera duradera. Cuando producen insatisfacción se denominan factores de insatisfacción.

#### B) Factores Motivacionales

Son los factores relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción y se denominan factores de satisfacción.

Herzberg, considera que el trabajador tiene dos grupos de necesidades independiente una de la otra y que afectan su conducta de manera diferente, también que la insatisfacción surge con mayor probabilidad de los elementos del medio ambiente o de higiene en que se trabaja (políticas, administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones

interpersonales, dinero, estatus, seguridad, etc.), mientras que la satisfacción surgirá de los elementos en el puesto mismo o motivadores (realización, reconocimiento de logros, trabajo, responsabilidad, crecimiento, desarrollo, etc.).

Los cambios en los factores de higiene, reducirán la insatisfacción, pero no aumentarán la satisfacción. Sin embargo los factores motivacionales pueden conducir directamente a una mejor motivación, desempeño y a un incremento en la destreza.

Las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado".

### **2.2.3 TEORIA DE MC CLELLAND**

Cada persona desarrolla ciertos impulsos motivacionales como resultado del medio ambiente en que se desarrolla (familia, escuela, iglesia, etc.); éstos impulsos influyen en la manera en que se relaciona con los demás, tanto en su trabajo como en su vida personal.

Mc Clelland David C. desarrolló un esquema donde clasificó los impulsos:

-Necesidad de logro

Las personas con elevadas necesidades de logro prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Están motivadas por la necesidad de lograr tareas que representan retos.

-Necesidad de poder

Las personas con elevadas necesidades de poder prefieren situaciones en las que puedan obtener y mantener el control de los medios para influir en los demás. Desean ser importantes en sus organizaciones y están dispuestos a correr el riesgo para lograrlo, cuando lo obtienen pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

-Necesidad de afiliación

Sienten un fuerte deseo por mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás buscando establecer relaciones amistosas.

MC Clelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas necesidades en cierto grado, claro que en diferentes proporciones.

## CAPITULO 3

### 3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

#### 3.1 IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

La detección de necesidades de capacitación contiene tres niveles de análisis:<sup>4</sup>

NIVELES DE ANALISIS	INFORMACION BASICA
ANALISIS ORGANIZACIONAL	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION
ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS	ANALISIS DE LAS PERSONAS
ANALISIS DE FUNCIONES	ANALISIS DE HABILIDADES, CAPACIDADES, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

<sup>4</sup> Idalberto Chlavenato, op. cit., p 424.

### 3.1.1. ANALISIS ORGANIZACIONAL

Consiste en la determinación de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo, sus recursos y la localización de estos para el desarrollo de una perspectiva acerca de la filosofía de capacitación, estableciendo el marco, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

El análisis organizacional verifica cual es el comportamiento de la empresa, como va creciendo, a que se debe su crecimiento, como están relacionados con el ambiente social y el ambiente físico con su crecimiento etc. " Es la determinación del lugar dentro de la Organización donde deberá darse énfasis al entrenamiento".<sup>5</sup> verificando planes, fuerza de trabajo, clima organizacional, etc. capaces de evaluar costo-beneficio.

Cuando en la organización no se cumplen con los objetivos señalados, hay falta de planeación, disciplina débil, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas, etc., afectan la actuación del individuo y por lo tanto hay baja moral y mala organización, el análisis de estos síntomas nos pueden dar claves para encontrar necesidades de capacitación, ya sea personal o colectivo.

Responde a la pregunta ¿hacia donde va la Organización?

---

<sup>5</sup> W. Mc Gehee, P.W. Thayer, *Training in Business and Industry*, New York, Wiley Interscience, 1961.

### 3.1.1. ANALISIS ORGANIZACIONAL

Consiste en la determinación de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo, sus recursos y la localización de estos para el desarrollo de una perspectiva acerca de la filosofía de capacitación, estableciendo el marco, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

El análisis organizacional verifica cual es el comportamiento de la empresa, como va creciendo, a que se debe su crecimiento, como están relacionados con el ambiente social y el ambiente físico con su crecimiento etc. " Es la determinación del lugar dentro de la Organización donde deberá darse énfasis al entrenamiento".<sup>5</sup> verificando planes, fuerza de trabajo, clima organizacional, etc. capaces de evaluar costo-beneficio.

Cuando en la organización no se cumplen con los objetivos señalados, hay falta de planeación, disciplina débil, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas, etc., afectan la actuación del individuo y por lo tanto hay baja moral y mala organización, el análisis de estos síntomas nos pueden dar claves para encontrar necesidades de capacitación, ya sea personal o colectivo.

Responde a la pregunta ¿hacia donde va la Organización?

---

<sup>5</sup> W. Mc Gehee, P.W. Thayer, *Training in Business and Industry*, New York, Wiley Interscience, 1961.



### 3.1.2 ANALISIS DEL FACTOR HUMANO

Procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la empresa. Examina conocimientos, habilidades, actitudes que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes y habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer de su comportamiento para así contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Algunas conductas no típicas del individuo o del grupo pueden ser las claves para la capacitación como: el ausentismo, el sabotaje, falta de cuidado, accidentes, malos hábitos, falta de cooperación, aumento de conflictos, etc., siendo estos algunos síntomas que exijan alguna acción correctiva que implique capacitación.

Pontual<sup>6</sup> recomienda que el análisis del factor humano se haga mediante el examen de los siguientes datos para cada cargo:

1. Número de empleados en la clasificación de cargos;
2. número de empleados necesarios en la clasificación de cargos;
3. edad de cada empleado en la clasificación de cargos;

---

<sup>6</sup> Marcos Pontual , "Treinamento", en S. Hoyler (org) Manual de relações industriais, Sao Paulo, Pioneira,1970,p.158.

4. nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado;
5. nivel de conocimientos exigido por el trabajo de cada empleado;
6. actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa;
7. nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado;
8. nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos;
9. potencialidades de reclutamiento interno;
10. potencialidades de reclutamiento externo;
11. tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable;
12. tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados;
13. índice de ausentismo;
14. índice de turnover (rotación de mano de obra);
15. descripción del cargo.

Responde a la pregunta

¿Qué comportamiento o desempeño es necesario por parte de cada persona si se quiere que contribuya eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?

### 3.1.3 ANALISIS DE FUNCIONES

"Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo".<sup>7</sup>

Una capacitación eficaz será aquella capaz de desarrollar un método adecuado a la consecución de los conocimientos, actitudes y aptitudes correspondientes a las tareas específicas del puesto del trabajo debiendo establecer claramente el nivel de actuación deseada al analizar el proceso de capacitación en el desempeño real de esas tareas.

La información necesaria para elaborar el análisis puede ser conseguida a través de alguna de las siguientes actividades:

- Observación de los trabajadores durante la realización de sus tareas específicas.
- Elaboración y análisis de cuestionarios que puedan proporcionar información válida y relevante, y
- Realización de ensayos sobre el desarrollo de las tareas.

Los factores que lo componen son:

- Descripción general de la ocupación
- Tareas específicas de la ocupación

---

<sup>7</sup> O. Jeff Harris, Administración de Recursos Humanos, edit. Umuza, p 29.

- Análisis de los conocimientos generales y profesionales, aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas.

### **3.1.4 METODOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

Para la determinación de necesidades de capacitación en todos los ámbitos de la empresa existe una gran variedad de métodos tales como:

1.- Discusiones en grupo: Consiste en realizar reuniones del personal de una determinada área de la empresa. Su objetivo es identificar problemas específicos, analizar sus causas y determinar los campos en que la capacitación puede ser más provechosa. Su principal ventaja reside en la actitud favorable que se consigue al hacer intervenir al personal que va a recibir la capacitación en la detección de necesidades.

2.- Encuestas sobre actitudes: Recurrir a entrevistas personales para la captación de impresiones y sentimientos respecto a cuáles son las áreas en las que el personal necesita capacitación. En estas entrevistas, generalmente el entrevistado contesta verbalmente a una serie de preguntas preparadas por el capacitador, registrándolas para su estudio posterior.

3.- Entrevistas de fin de contrato: Las empresas con una elevada rotación de personal pueden obtener a veces información muy valiosa a través de entrevistas organizadas con el personal que se retira. En especial pueden obtenerse datos sobre las necesidades de capacitación de los mandos intermedios, pues el personal entrevistado suele hablar con más libertad que cuando pertenecen a la empresa.

4.- Solicitudes de los mandos: Otra fuente la constituyen las solicitudes espontáneas o provocadas, de los distintos mandos respecto a la capacitación que creen necesaria para su personal. Tiene la ventaja que es de bajo costo y representa una visión directa.

5.- Observación directa de la actuación: Esta observación puede tener lugar en el trabajo o en situaciones simuladas, y puede ser llevada a cabo por la persona que va a capacitar o por los mandos directos. Tiene la ventaja de fijar el interés de la acción de la capacitación en la actuación efectiva del personal, siendo éste en última instancia el objetivo final de la capacitación, antes que los simples conocimientos.

6.- Cuestionarios: La distribución de cuestionarios al personal es un medio muy fiable para la determinación de necesidades de capacitación, por lo que

se deben plantear preguntas adecuadas, que el personal pueda entender y en un formato adecuado para facilitar las respuestas.

## **3.2 PLANEACION DE LA CAPACITACION**

### **3.2.1 FIJACION DE OBJETIVOS**

La eficacia de toda acción de capacitación, pasa por la previa formulación concreta de cuáles son los objetivos de dicha capacitación en términos de actuación, es decir, "qué es lo que sujeto de la capacitación ha de ser capaz de hacer al término de aquella".

La formulación de objetivos para ser eficaz debe hacerse siempre en términos de actuación, presentándose en algunos casos ciertas dificultades. Para resolver es útil proceder a una distinción entre los posibles objetivos de una acción concreta de capacitación.

"A continuación se presenta una clasificación de objetivos".<sup>8</sup>

Tipo I. Objetivos cognitivos

A. Conocimientos (informaciones específicas).

B. Comprensiones (aprehensión de relaciones generales).

C. Habilidades (destreza motriz).

---

<sup>8</sup> Francesc Castanyer Figueras, La formación permanente en la empresa, Boixareu editores. Tomo 12, p35.

Tipo II. Objetivos afectivos

A. Actitudes (sentimientos hacia cosas o sucesos)

B. Intereses.

C. Valoraciones (deseos expresados)

Tipo III. Objetivos de alto grado de transformación

A. Procesos mentales.

Tipo IV. Objetivos operacionales

Estrategias (resolución de problemas)

Entre los objetivos cognitivos de esta clasificación se entiende por conocimientos la adquisición mental (por aprendizaje o por la experiencia) de uno o más hechos, principios o conceptos. Por comprensión el entendimiento, mientras que una habilidad es una destreza técnica puesta al servicio de la ejecución de una tarea.

Todos los objetivos de tipo I son fácilmente expresables en términos de actuación, dentro de los objetivos del tipo II una actitud es un sentimiento o convicción reflejada en un comportamiento hacia una persona o situación

determinada, un interés es un deseo en relación a ciertos objetos o situaciones, se entiende por valoración la percepción del valor de un objeto.

Los objetivos de alto grado de transformación del tipo III son procesos relacionados con principios mentales de alto nivel. Un proceso mental es una habilidad específica que consiste en una serie de acciones, cambios, tratamientos o transformaciones del tipo I y II.

Por último los objetivos operacionales consisten en estrategias. Una estrategia es una habilidad utilizada para establecer o emplear procesos específicos a fin de conseguir una meta determinada, normalmente la resolución de un problema.

### **3.2.2 DETERMINACION DE LOS METODOS A UTILIZAR**

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, establecidos los objetivos, es preciso determinar los medios para dichas acciones de capacitación.

Cada método tiene su campo de aplicación específico y un estudio cuidadoso de cada situación particular servirá de base para la elección de uno determinado. El objetivo final de la capacitación según sea el



perfeccionar aptitudes, el impartir conocimientos o el de modificar actitudes, hará adecuado uno u otro método.

A continuación se presentan algunos de los métodos más interesantes situándolos en el objetivo a alcanzar<sup>9</sup>.

### 3.2.2.1 Métodos para el perfeccionamiento de aptitudes

### 3.2.2.2 Métodos para impartir conocimientos

### 3.2.2.3 Métodos para la modificación de actitudes

PERFECCIONAR APTITUDES	IMPARTIR CONOCIMIENTOS	MEJORAR LAS ACTITUDES
-Seminarios externos	-Seminarios externo	-Simulación competitiva
-Observación	-Roll Playing	-Juegos de empresa
-Roll Playing	-Capacitación en el puesto	-Estudio de casos
-Cap. en el puesto	-Conferencias	-Dramatización
-Técnicas audiovisuales	-Aprendizaje programado	-Sensibilización
-Aprendizaje programado	-Demostración-ejecución	
-Simulación competitiva		
-Juegos de empresa		
-Estudio de casos		
-Dramatización		

<sup>9</sup> Francesc Castanyer Figueras, La formación permanente en la empresa, Tomo 12 p.31, Boixareu editores, 1988.

#### 1.- Seminarios Externos

Existen empresas que crean seminarios y conferencias para desarrollar capacidades para gerentes, entre las necesidades de desarrollo de capacitación específicas existen: la evaluación de empleados, liderazgo, comunicación, fijación de objetivos, presupuestación y la toma de decisiones.

#### 2.- Representación o Roll Playing

Por medio de esta técnica se representa el proceso o procesos de una determinada función, responsabilidad o actividad, para que sean estudiadas más a fondo y, sobre todo para que los asistentes se den cuenta de los errores que cometen durante dicha representación y eviten repetirlos en la vida real.

#### 3.- Observación

Consiste en dirigir la atención de los asistentes, bien sea hacia un objeto determinado o hacia el proceso de una operación para estudiarlo detenidamente.

#### 4.- Capacitación en el puesto

Prevé que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. "Es el método mediante el cual casi todos los empleados reciben cuando ingresan a la empresa, es el método más necesario y aceptado para capacitar a los empleados en las habilidades esenciales para que logren un desempeño aceptable en el puesto"<sup>10</sup>.

Algunos tipos de capacitación en el puesto son:

- Método de asesoramiento o sustituto: Se recibe por medio de un trabajador experimentado.
- Rotación de puestos: El empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

#### 5.- Conferencias

Es una manera rápida de proporcionar conocimiento a grupos grandes, se puede utilizar como parte integral de un programa de capacitación, ya que una de sus desventajas es que no se permite el cambio de información.

#### 6.- Técnicas Audiovisuales

Se proporciona por medio de audiovisuales, como películas, circuito cerrado, cintas de audio o video, una de sus desventajas es que es muy costoso.

---

<sup>10</sup> Dessler Gary, op cit, p 281.

#### 7.- Aprendizaje Programado

Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto en el cual se pregunta al empleado sobre un hecho o problemas permitiendo que la persona dé una respuesta para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación sobre la precisión de sus respuestas.

#### 8.- Simulación competitiva

Se trata de un conjunto de ejercicios sobre un tema determinado, en donde se va alternando el trabajo individual, la discusión en grupo y la comparación de las decisiones de cada grupo entre sí.

La estructura es:

- Exposición de un caso
- Estudio en grupo de cada caso dando una solución
- Valoración, y
- Discusión.

#### 9.- Juegos de empresa

La finalidad es capacitar al alto directivo sobre la toma de decisiones relativas a situaciones de la empresa.

- Los participantes se distribuyen en equipos y cada uno representa la dirección de una empresa.

- Varias empresas compiten en un mercado
- Dada una situación cada equipo forma sus objetivos y toma sus decisiones
- Se evalúan los resultados.

#### 10.- Estudio de casos

Es estudiar un relato de los hechos referentes a una situación que ocurren en una empresa, pueden utilizarse también casos ficticios. Utiliza los casos como medios de capacitación de los mandos en la percepción de problemas y en el análisis y evaluación de los hechos tal como se presentan en la vida real.

Para ello se invita a los asistentes, a los cuales se les ha proporcionado una descripción escrita de los hechos y discuten libremente el caso. Se da un cierto tiempo para que lo estudien personalmente, y la discusión empieza cuando el asistente esté preparado para expresar sus puntos de vista sobre la situación expuesta.

#### 11.- Dramatización

Se presenta un hecho de una determinada función por medio de una demostración de actitudes y habilidades sin planeación alguna y sólo contando con una pequeña orientación sobre el hecho, haciendo crecer al

- Varias empresas compiten en un mercado
- Dada una situación cada equipo forma sus objetivos y toma sus decisiones
- Se evalúan los resultados.

#### 10.- Estudio de casos

Es estudiar un relato de los hechos referentes a una situación que ocurren en una empresa, pueden utilizarse también casos ficticios. Utiliza los casos como medios de capacitación de los mandos en la percepción de problemas y en el análisis y evaluación de los hechos tal como se presentan en la vida real.

Para ello se invita a los asistentes, a los cuales se les ha proporcionado una descripción escrita de los hechos y discuten libremente el caso. Se da un cierto tiempo para que lo estudien personalmente, y la discusión empieza cuando el asistente esté preparado para expresar sus puntos de vista sobre la situación expuesta.

#### 11.- Dramatización

Se presenta un hecho de una determinada función por medio de una demostración de actitudes y habilidades sin planeación alguna y sólo contando con una pequeña orientación sobre el hecho, haciendo crecer al

máximo la participación e involucrando al grupo en los objetivos de la capacitación.

#### 12. Demostración-ejecución

A través de esta técnica se comunican los conocimientos. Se dice al empleado lo que debe hacer, se le enseña como debe hacerlo, y posteriormente se le da la oportunidad de que lo haga.

#### 13.- Sensibilización

Los integrantes hablan libremente intercambiando sus puntos de vista ya sea para criticar o alabar estos puntos expuestos. El grupo determina y conduce su propia discusión.

### **3.2.2.4 EL PROCESO DE APRENDIZAJE**

El ser humano nace con ciertas características, las cuales son modificadas por las experiencias que va aprendiendo a lo largo de su vida.

En este capítulo hablaré de aprendizaje siendo éste la parte medular de la capacitación. "La capacitación es un proceso abierto, una secuencia de experiencias, una serie de oportunidades de aprender, en las que el sujeto

está expuesto de modo más o menos sistemático a ciertos conocimientos o hechos"<sup>11</sup>, por lo que respondemos que la capacitación provoca aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio de comportamiento , de conducta, y descubriendo las diferencias de conducta de la persona antes y después de que haya tenido lugar este proceso nos podemos dar cuenta si ha habido aprendizaje.

A continuación se presentan las categorías de aprendizaje:

AREA DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	CUALIDAD
PSICO-MOTRIZ	APTITUDES	PODER
COGNITIVA	CONOCIMIENTOS	SABER
AFFECTIVA	ACTITUDES	QUERER

---

<sup>11</sup> Robert Cralg, op. cit., p. 52.



### 1. PSICOMOTRIZ

"Se refiere al desempeño y adquisición de habilidades específicas que implican, en general, el uso de las facultades motoras del individuo.

### 2. COGNITIVA.

Se refiere a aquellos aprendizajes que influyen en los procesos del pensamiento, tales como atención, análisis, comprensión, abstracción, reflexión y retención.

### 3. AFECTIVO.

Es el campo relacionado con los valores, actitudes y opiniones, que junto con la carga afectiva que los acompaña, producen una conducta determinada, susceptible, también a ser modificada".<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Mireya Marín Hernández, Apuntes Seminario de Recursos Humanos 1996.

### 3.3 EJECUCION DE LA CAPACITACION

La ejecución de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

1. De la adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa. Establecer los correctos programas de capacitación dependiendo a la necesidad diagnosticada.
2. El material seleccionado debe facilitar la ejecución de la capacitación facilitando la comprensión del participante, aumentando el rendimiento de la capacitación.
3. Es necesario contar con espíritu de cooperación por parte del personal y con el apoyo del alto directivo, ya que un programa implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes, además de implicar en costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos y no simplemente como un gasto innecesario.
4. Los instructores deben tener interés y deben estar capacitados, debiendo reunir además ciertas cualidades como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, etc.
5. Se debe seleccionar al personal de manera cuidadosa en función de la forma y contenido del programa.

### 3.4 FACTORES PARA LA EVALUACION DE LA CAPACITACION

El objetivo general de la evaluación es determinar la estabilidad del programa de capacitación en relación con lo planeado y cuáles pueden ser los factores que determinan su corrección. Aún cuando se puede obtener valiosa información con la evaluación del programa, la información más real y que realmente puede facilitar el proceso de retroalimentación para la mejora de futuros programas, es la obtenida de los participantes en sus puestos de trabajo, la opinión de sus jefes y de los directivos.

Donald L. dice que "la evaluación de los programas de entrenamiento en lo que respecta a la actitud en el trabajo es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y el aprendizaje", por lo tanto debemos de seguir varias guías para evaluar los programas de entrenamiento en cuanto a los cambios que producen en la actitud.

1.- Debe hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.

2.- La estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos:

- a) la persona que recibe el entrenamiento
- b) Su superior o superiores

c) Sus subordinados

d) Las personas que hacen el mismo trabajo que él o que, por los menos, conocen profundamente su desempeño

3.- Debemos hacer un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después del entrenamiento

4.- La estimación del desempeño del trabajo después del entrenamiento debe hacerse por lo menos después de tres meses, para que los enetrenados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido.

5.- Debe usarse un grupo de control que no haya recibido entrenamiento"<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Cralg, op cit, p 122.

#### **4. CASO PRACTICO**

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA DEL PLASTICO.

##### **4.1 BREVE RESEÑA HISTORICA DEL PLASTICO**

Existe infinidad de modalidades de plásticos, pero específicamente hablaré del PVC (Poli Cloruro de Vinilo), plástico con el que trabaja esta empresa.

##### **Creclimiento del PVC en México**

El uso de PCV en México se inicia en los años posteriores a la segunda guerra, mediante la importación de resinas.

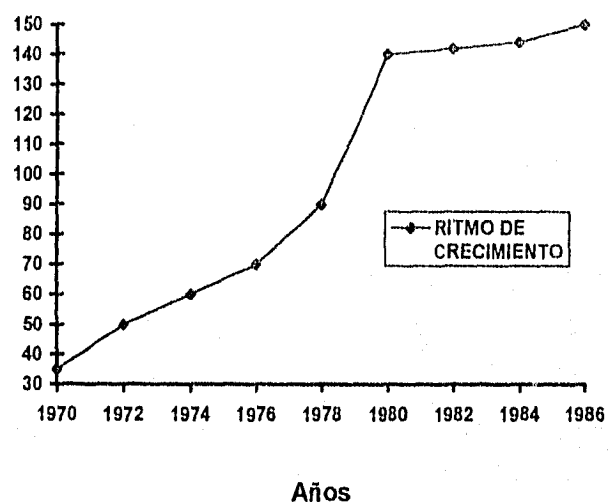
La producción de resinas del PVC se inicia a mediados de las década de los años 50, con la construcción de la planta de Geon de México, S.A., con capacidad de 800 a 1000 ton. por año, y la planta de Monsanto Mexicana, S.A., (Industrias Resistol, S.A. en la actualidad), con capacidad de 960 ton. por año.

En la década de los 60s, iniciaron operaciones las plantas de plásticos Omega, S.A. y Promociones Industriales Mexicanas, S.A. en 1972.

posteriormente inició operaciones un quinto productor que es Polímeros de México, S.A.

A continuación se presenta un gráfica del crecimiento del PVC en México, durante los años 1970 a 1986.

Miles de Ton.



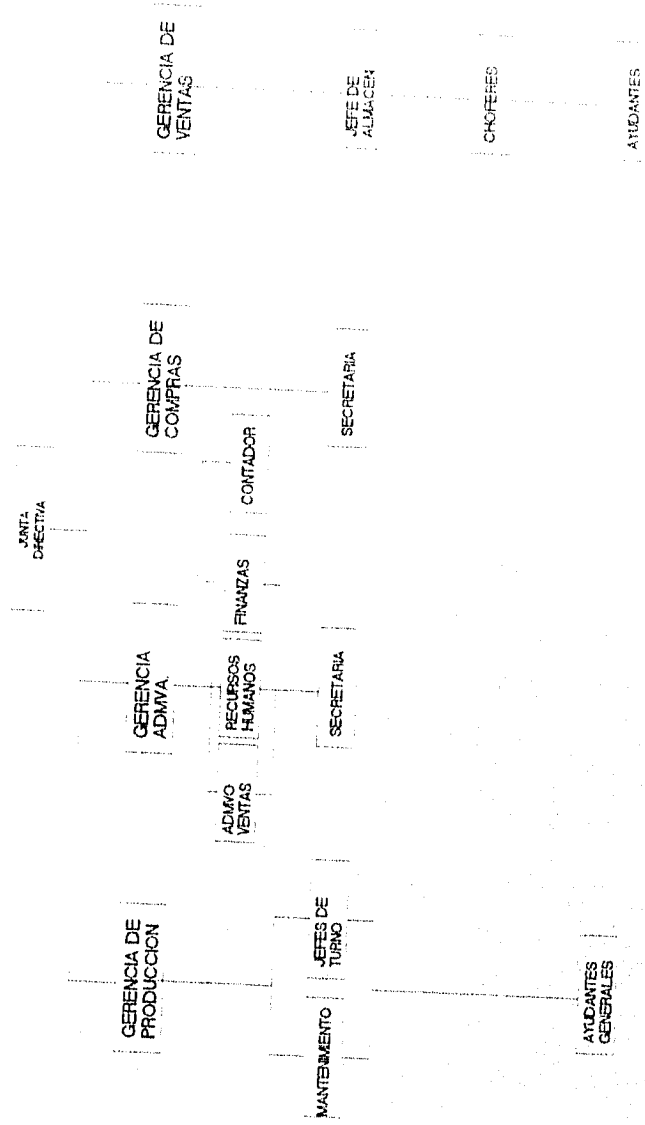
#### 4.2 ANTECEDENTES

De acuerdo al número de empleados se encuentra entre las pequeñas empresas, ya que cuenta con 30 personas, entre ellas sindicalizadas y no sindicalizadas.

Inició sus actividades en el año de 1985 siendo únicamente distribuidores de productos de plástico para la construcción, la cual se integraba por cinco socios, 4 de ellas son hermanos y 1 cuñado, siendo una empresa familiar, y no fue hasta el año de 1992 cuando cambió de giro de sólo ser distribuidora a fabricante de estos productos.

A partir de febrero de este año, por motivos económicos debido a la situación actual se separan dos de estos socios quedando a cargo de la empresa los otros tres quienes ocupan actualmente las cinco gerencias, motivo por el cual cambia la estructura organizacional de manera repentina, sin alguna planeación ni previsión, lo que trajo como consecuencia la carga de trabajo sólo en algunas de éstas gerencias, quedando estructurada de la siguiente forma:

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





### **4.3 PROBLEMATICA**

Considero que un factor que influye determinantemente (no el más importante) al logro de los objetivos es el factor económico, debiéndose principalmente a éste la situación actual de la empresa, por lo que la alta dirección debe tener la suficiente visión para no caer en el error de centrar sólo sus objetivos en este aspecto, error en el cual muchos han caído como en este caso.

Debido al punto anterior el alto directivo ha tomado una actitud errónea, restándole importancia al factor humano, actitud que se ve reflejada no sólo en el departamento administrativo, sino en toda la empresa. Como consecuencia de esta actitud la problemática que se presenta actualmente es:

- Falta de interés por parte del personal administrativo en realizar sus tareas a tiempo y con la calidad con que se debe hacer.
- Ausentismo, lo que hace que aumenten gastos.
- Surgimiento de conflictos y malos hábitos, lo que lleva al incumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales.

Uno de los objetivos del presente programa y considero la parte medular es "sensibilizar a la alta dirección de la importancia de la

capacitación para el logro de objetivos". Para poder alcanzar este objetivo primero debo sensibilizarlo de la importancia que tiene el factor humano, siendo éste el más importante para alcanzar dichos objetivos, pues existe mucha diferencia entre los resultados que se obtienen cuando sus colaboradores asisten al trabajo tan sólo para cumplir con sus horas de trabajo y realizar sus tareas, que cuando van a laborar con gusto, no sólo por que les agrada lo que hacen, sino porque buscan un desarrollo personal y lo encuentran al aplicar su capacidad, talento, ingenio y creatividad.

#### **4.4 OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

Desarrollar el aspecto afectivo y cognitivo en el ser humano:

Objetivos afectivos:

- Sensibilizar a la alta dirección respecto a la importancia del factor humano.
- Sensibilizar a la alta dirección de la importancia de la capacitación.

Objetivos cognitivos:

- Impartir los conocimientos adecuados a las áreas de ventas y finanzas para realizar sus funciones con efectividad.

#### 4.5 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Identificación de las necesidades de capacitación mediante el análisis de:

**-Clima organizacional:** Debido a la problemática planteada anteriormente el clima que se observa dentro de la organización y específicamente dentro del área de trabajo no es el adecuado para poder desarrollar al máximo los conocimientos, actitudes y aptitudes de los colaboradores, ya que existe desinterés y baja moral.

**-Análisis del factor humano:** La actual situación económica llevó a la empresa a recortar personal administrativo, por lo que las tareas que eran realizadas por cuatro personas ahora las realizan dos, no considero que el problema se encuentra en el número de personas que ahora realizan esas tareas, sino en la falta de capacitación para ocupar los nuevos puestos, ya que al no contar con los suficientes recursos económicos para impartir dicha capacitación se tuvo que aprender dentro de los mismos puestos, observando aún falta de un total conocimiento sobre éstos y al mismo tiempo un bajo nivel de desempeño.

- **Análisis de funciones:** Debido a los cambios que se hicieron y por falta de tiempo no hubo ningún tipo de capacitación formal, para impartir los conocimientos, perfeccionar las nuevas aptitudes y lo más importante mejorar actitudes ante estos cambios.

Los métodos idóneos para dicha determinación son:

- **Observación directa de la actuación:** Siendo este un método en donde se tiene una relación directa con el trabajo real centrando el interés de la parte capacitadora sobre la actuación efectiva del personal a capacitar.

Otro método de acuerdo al objetivo es:

- **La entrevista personal:** siendo un método de bajo costo y fácil administración.

#### **4.6 SELECCION DE CURSOS**

A continuación propongo los siguientes temas a desarrollar para la ejecución del programa de capacitación expuesto anteriormente.

#### **CURSOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

1.- RELACIONES HUMANAS

2.- MOTIVACION

3.- TECNICAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE VENTAS

4.- ESTUDIO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE FINANZAS

#### **1.- RELACIONES HUMANAS**

Como ya he mencionado anteriormente sobre la problemática actual la cual radica principalmente en la actitud del alto directivo con respecto al factor humano y por supuesto a la capacitación, por lo que es necesario un programa de sensibilización para dar a conocer la importancia que éste tiene para el logro de los objetivos, por lo tanto debemos entender al factor humano en toda la extensión de la palabra como un ser bio-histórico-psico-social.

Debemos entender que tiene necesidades por satisfacer que al no ser satisfechas no podrá realizar sus funciones satisfactoriamente, debemos entender que tiene una cultura y por lo tanto una forma de pensar y reaccionar ante ciertas circunstancias y que debemos despertar en él la motivación para realizar sus funciones de tal manera que satisfaga necesidades individuales y de la empresa.

"El objetivo principal de este programa es lograr un cambio de actitud, entendemos a nosotros mismos, ser sensitivos a los otros, ser capaces de

escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del individuo y del grupo"<sup>14</sup>; analizando aquellos obstáculos que impiden este cambio , los requisitos para ayudarle a cambiar y la clase de apoyo que necesita para mantener el cambio.

## 2.- MOTIVACION

"Hace algunos años un ejecutivo de la CBS/SONY del Japón dijo: últimamente hemos tenido muchos visitantes de los Estados Unidos y Europa que desean observar nuestra tecnología en la fabricación de los discos fonográficos. Ellos saben que nuestros discos tienen un mejor sonido; por lo cual, cuando visitan nuestra planta y descubren que nosotros empleamos la misma tecnología, las mismas prensas y las mismas materias primas que ellos, malician que tenemos ciertas soluciones secretas y nos solicitan que les permitamos inspeccionar nuestros residuos. Naturalmente no encuentran en ellos nada distinto de lo que hay en sus propios residuos. Finalmente ponen expresión de desconcierto cuando les digo que la diferencia en la calidad del sonido no proviene de nuestras máquinas sino de nuestra gente".

---

<sup>14</sup> Cralg, op. cit. p 271.

Alarmado por el avance japonés, el occidente ha intentado desde los años setenta copiar a los hijos del país del sol naciente, pero generalmente dando mayor énfasis a los sistemas que a la gente. Exactamente lo opuesto a los hechos por los japoneses.

Como sabemos el factor humano es la parte más importantes con la que cuenta la empresa, pues de los conocimientos, actitudes y aptitudes que éste tenga dependerá la obtención de buenos resultados.

Es por ello que la motivación y la capacitación es fundamental para que desempeñe mejor sus funciones al mismo tiempo que aplican su capacidad, ingenio y creatividad.

Para que un programa de capacitación cuyo objetivo es mejorar actitudes y aptitudes interpersonales el personal debe contar con la capacidad y disposición personal para cambiar su propio comportamiento, por lo que es necesario una cierta capacidad para que el personal comprenda y reaccione frente a ciertas circunstancias, también es esencial que tenga un criterio amplio para lograr cambios mediante la capacitación.

Es importante que el personal al que se va a capacitar sienta motivación para que desee la capacitación cambiando su comportamiento, el cual se logra:

- Convenciéndolo que la capacitación beneficiará sus propios intereses y que recibirá beneficios personales como resultado de estos cambios.
- El personal cambiará su comportamiento si son conscientes de las mejoras en el desempeño y si obtienen experiencias con éste nuevo patrón de comportamiento de modo que se convierta en un nuevo modo normal de trabajar.
- El personal cambiará su comportamiento al ver que cumple con lo que le soliciten sus superiores siendo así más gratificante su desempeño.

El comportamiento del alto directivo tiene particular importancia para lograr un cambio positivo en el comportamiento del personal, ya que éstos tienden a copiar los patrones de comportamiento de sus superiores, por lo que es importante empezar a propiciar el cambio desde del nivel más alto de la organización.

Los factores que tienen gran influencia en la formación de los sistemas de valores y de las normas de comportamiento son: la familia, la religión, la educación, las costumbres, etc., los cuales son muy difíciles de cambiar en su totalidad, pero si el programa pide a la persona que altere sólo partes de su comportamiento que van de acuerdo con los patrones establecidos por



sus experiencias y ambiente se puede inclinar a hacer los ajustes correspondientes.

También las recompensas juegan un papel importante en el individuo, ya que si éstas son significantes, es decir deben estar relacionadas con sus propias metas para que se decida a tomar en serio el requerimiento para cambiar su comportamiento.

A continuación propongo dos puntos para obtener los mejor del personal:

- Brindar autoridad sobre las actividades de su área, de tal manera que tenga la oportunidad de tener sus propias decisiones, fomentando así la confianza en sí mismo.
- Otorgar plena libertad para formar sus propios equipos de trabajo y decidir sobre la distribución de las actividades.

### **3.- TÉCNICAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE VENTAS**

Como consecuencia de la situación económica y a la separación de los socios disminuyeron las ventas de manera trágica; como ya se mencionó anteriormente se vieron en la necesidad de recortar personal en el área

administrativa, lo que nos llevó a agregar estas funciones a otra personas del mismo departamento administrativo, y por otro lado a la separación de los socios, ya que al no contar con el capital de trabajo suficiente se tuvo que disminuir el número de diversificación del producto lo que trajo como consecuencia la no satisfacción de los clientes al no enviarle ya toda la línea solicitada como se hacía anteriormente.

Al enfrentamos a este problema la empresa se ve en la necesidad de buscar clientes fuera del D.F. y estado de México, pero desafortunadamente el problema no radica en los clientes, sino en los conocimientos que debe tener el personal que realiza la función de ventas, por lo que es necesario dar más énfasis en las técnicas de ventas ya que específicamente en la pequeña empresa es donde está más descuidada.

Para la formación de buenos vendedores es fundamental tener en cuenta: conocimiento de la empresa, del producto y de los clientes, por lo que es importante:

- conocer sobre las políticas de ventas, de publicidad, de servicio, además de conocer normas de control de calidad, así como conocer también las características del mercado y de las empresas competidoras.

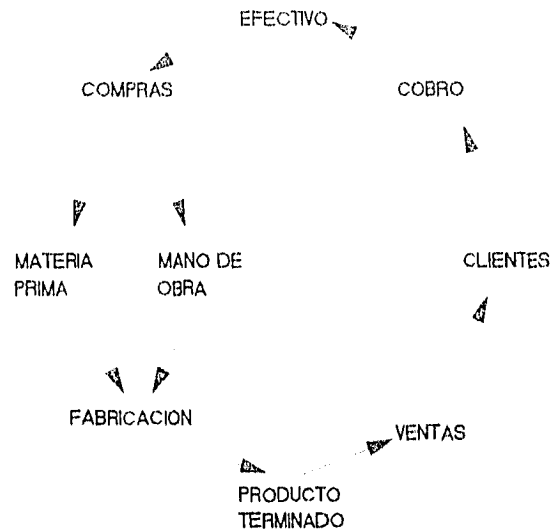
- es indispensable que el vendedor tenga acceso a toda la información sobre el producto que deba comercializar, y también
- es importante conocer al cliente, por lo que debemos darle la oportunidad de hablar y saber escucharlo para así conocer más cerca sus gustos, necesidades, etc.

#### **4.- ESTUDIO PARA MEJORAR EL SISTEMA DE FINANZAS**

Otro problema latente es no contar con disponibilidad de dinero, por lo que es importante planificar y administrar los medios líquidos para garantizar previsiones realistas.

Este problemas se puede evitar haciendo un estudio del ciclo de rotación del efectivo para así conocer las necesidades financieras de las partes que lo componen y el momento en que se obtendrá mayor liquidez, con el fin de asegurar el normal funcionamiento de la empresa.

## CICLO DE ROTACION DEL EFECTIVO



Este dinero se invierte en primer lugar en materias primas, en la mano de obra necesaria y en los gastos generales de fabricación. El conjunto de estos dos factores producirá el artículo acabado, que se venderá a un determinado precio. Como el importe correspondiente a la venta se cobra de contado o en un momento posterior, se vuelve a convertir en efectivo, que al existir beneficio ese efectivo será mayor que el que inició el ciclo.

#### **4.7 SELECCION DE INSTRUCTORES**

Uno de los objetivos de los capacitadores es lograr un cambio de conducta, calificándose su calidad no por lo que sabe o enseña, sino por lo que le aprenden.

Para nuestro caso la capacitación será impartida por personal con que cuenta la empresa, ya que éste cumple con los requisitos para el tipo de cursos que se proponen dentro del programa, evitando así altos costos.

Es importante señalar que la capacitación profesional y la humana preparan a la promoción de los que la reciben.

Hay que entender el concepto de promocionar: " ascenso de la jerarquía o paso a una categoría profesional superior"<sup>15</sup>.

#### **4.8 SELECCION DE PARTICIPANTES**

Al seleccionar al personal que ha de participar, debemos hacerla sentir que necesita y desea ser capacitado, por lo que se necesita motivar positivamente al personal haciéndola aceptar la necesidad de la misma y las ventajas que representa.

---

<sup>15</sup> Programas de Formación para el empleo (OIT), Productica.Tomo 31, Bolixareu editores p. 15.

#### **4.9 DETERMINACION DE MATERIALES FISICOS Y MATERIAL DIDACTICO**

Por las características de la empresa, propongo que la capacitación sea dentro de la misma, e incluso para impartir los conocimientos que sea en el puesto ya que al mismo tiempo que aprenden y producen se evitan rentar instalaciones costosas.

La preparación del material didáctico de manera anticipada permitirá que no haya improvisaciones a última hora, lo que repercutirá para obtener el fruto de la capacitación.

Las características del material didáctico dependerán de los métodos que se vayan a utilizar para dicha capacitación.

#### **4.10 CALENDARIZACION DE CURSOS**

Como he mencionado los instructores que van a impartir dicha capacitación serán internos, por lo que será más flexible implementar un horario para los cursos propuestos.

Según Leland P. Bradford, para la capacitación cuyo objetivo es mejorar actitudes se sugiere un laboratorio de entrenamiento que dura de una a tres semanas.

El horario actual del personal administrativo el cual se va a capacitar es de lunes a sábado, por lo que según el artículo 153-E de la ley Federal del Trabajo dice que "se deberá impartir durante las horas de la jornada de trabajo", propongo que sean los días sábados, ya que por ser un día no hábil hay menos carga de trabajo, lo que facilitaría la ejecución de dicho programa.

#### 4.11 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION

A continuación propongo una hoja de evaluación para el participante

Programa Apellidos y Nombre Area de capacitación	Unidad Fecha de evaluación	
Mi interés en esta unida fue:	Alto	Bajo
los objetivos a alcanzar estaban:	Claros	Nada claros
Los contenidos de la unidad estaban:	Bien estructurados	Mal estructurados
La información hablada y escrita era:	Fácil de entender	Difícil de entender
Las instrucciones para la realización las tareas fueron:	Fáciles	Difíciles
He podido realizar mis tareas:	Completos	Parciales
Los ejercicios prácticos eran:	Fáciles	Difíciles
El estudio de esta unidad	Aprender nuevos	Repelir antiguos

me ha permitido:	conocimientos	conocimientos
Los trabajos prácticos realizados en mi trabajo actual:	Tienen aplicación	No tienen Aplicación
Para recibir mejor capacitación necesaria:	Realizar más ejercicios	Mejor Información

#### 4.12 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

##### CRONOGRAMA

DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	SEPT-OCT-NOV-DIC-ENE
1. Determinar necesidades de capacitación	-----
2. Selección de cursos	-----
3. Selección de instructores	-----
4. Determinación de lugares físicos y material didáctico	-----
5. Calendarización de cursos	-----
6. Aplicación de evaluaciones	-----

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



## COMENTARIOS

El logro de los objetivos organizacionales dependerá de integrar de una manera adecuada los elementos del programa de capacitación, tales como:

La identificación de las necesidades de capacitación: si se determinan e investigan con cierta prioridad se establecerán los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

Si los objetivos que se desean alcanzar están bien definidos se podrá determinar en forma precisa la actuación deseada del personal a capacitar.

Al determinarse las técnicas o métodos que se van a utilizar en el programa de manera eficiente se optimizará el aprendizaje, con el menor esfuerzo, tiempo y dinero.

Si se realiza una planeación eficiente contestando a las preguntas: qué, a quién, cómo, cuándo, y dónde capacitar se podrá utilizar el método adecuado.

En la medida en que se da al colaborador una consciencia más clara de sus tareas, de su objetivo, de su aportación, ésta tarea adquiere un valor humano y social, haciendo que su realización pueda ser fuente de satisfacción personal.

"SI SE LOGRA UNA ADECUADA INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS DE CAPACITACION, SE LOGRARA UN MEJORAMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL COMO SIMBOLO DE UNION, DESCUBRIENDO TODO SU SENTIDO Y TODO SU VALOR".

"LA GRANDEZA DE UNA PROFESION ES, ANTE TODO , EL UNIR A LOS HOMBRES"

*Saint Exupey*

*y ha añadido en su libro Cittelle:*

"DALES UN BOTIN A REPARTIR Y LOS CONVIERTES EN ENEMIGOS, DALES ALGO A CONSTRUIR UNIDOS Y HARAS DE ELLOS HERMANOS".

## BIBLIOGRAFIA

1. Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 1 y 4, Edición 1993, Grupo Editorial Oceano.
2. Castanyer Figueras Francesc. La Formación Permanente en la Empresa, Productica, Tomo 31, Boixareu editores.
3. Craig Robert L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. 1ra. Edición 1991, Editorial Diana.
4. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
5. Dessler Gary. Administración de Personal, 4ta. Edición 1991, Editorial Prentice Hall.
6. Harris O. Jeff. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos, 1ra. Edición, Editorial Limusa, 1980.

7. Programas de Formación para el Empleo. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Productica. Tomo 31. Boixareu editores.
8. Revista Management Today, Febrero 1992.
9. Revista de la Asociación Mexicana de Calidad, A.C. No. 22.
10. William B. Werther Jr. Dirección de Personal y Recursos Humanos. 1ra. Edición 1982, Editorial Mc Graw Hill.
11. Yoder Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales. 2da. Impresión, Editorial CECSA.