

46  
rej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“LA CAPACITACION COMO PROCESO  
ADMINISTRATIVO”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN  
DOMINGUEZ BECERRIL GUADALUPE  
MENDOZA MONICA ROSARIO  
PARRA ALBERTOS ALEJANDRA**

ASESOR DEL SEMINARIO LA MANUEL RESA MONROY



MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

199

**7**



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.

**A mis queridos Papás:**

**Luis y Rocío.**

**A mis queridos Hermanos:**

**Rocilú y Luis Omar.**

**A Dios:**

**Por darme salud y permitirme  
terminar la carrera.**

Les agradezco su gran apoyo,  
comprensión, motivación y  
sobretudo el gran cariño que me  
brindaron día con día, para  
alcanzar una de mis grandes  
metas.

**Alejandra**

**A Dios:**

Por su mano amorosa que me  
guía e ilumina en el sendero  
de mi vida.

**Cariñosamente**

**A mi Madre y Padre:**

Por brindarme su amor  
y apoyo incondicional.

**A la Universidad Nacional  
Autónoma de México:**

Que a través de su Facultad de  
Contaduría y Administración  
despertó en mí la conciencia para  
ser una profesionista capaz y  
y comprometida a servir a la  
sociedad y a mi patria.

**Guadalupe**

**A mi Madre**

**Sra. Remedios Mendoza García:**

Que gracias a Dios, me ha dado los estudios que hasta ahora poseo. Con sacrificios, desvelos y privación ha logrado la formación de lo que esperaba... una PROFESIONISTA.

**A mis Hermanos y Tíos(as):**

A ellos, que con bondad me brindaron apoyo moral y económico, para poder concluir la carrera: Lic. Administración.

**Mónica Rosario**

**A nuestro Asesor**

**L.A. Manuel Resa Monroy:**

Por apoyarnos en la realización  
de esta tesis brindándonos sus  
conocimientos, amistad y paciencia.

**Alejandra  
Guadalupe  
Mónica Rosario**

# INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
 <b>Capítulo I</b>	
<b>Generalidades del Area de Recursos Humanos</b>	
1.1 Definición de la Administración .....	7
1.2 El Proceso Administrativo .....	11
1.3 La Capacitación .....	18
1.3.1 Importancia de la capacitación .....	20
1.3.2 Tipos de capacitación .....	21
1.3.2.1 Capacitación para el trabajo .....	21
1.3.2.2 Capacitación en el trabajo .....	22
1.3.3 Marco legal de la capacitación .....	23
1.3.4 El proceso administrativo como herramienta para la capacitación .....	24
1.4 El Proceso Administrativo como una herramienta para la Capacitación .....	25
 <b>Capítulo II</b>	
<b>Planeación</b>	
2.1 Planeación en la capacitación .....	29
2.1.1 Detección de necesidades .....	30
2.1.1.1 Tipos de necesidades de capacitados .....	31
2.1.1.2 Técnicas para determinar necesidades de capacitación ..	34
2.1.1.3 Cómo realizar un diagnostico de necesidades de capacitación .....	37
2.1.2 Elaboración de planes y programas .....	40
2.1.2.1 Importancia de planes y programas .....	41

	<b>Pág.</b>
2.1.2.2 Diseño de un programa de capacitación .....	42

### **Capítulo III**

#### **Organización**

3.1 La organización en la capacitación .....	47
3.1.1 Organización de actividades .....	48
3.2 Integración de recursos .....	51
3.2.1 Recursos Humanos .....	52
3.2.2 Recursos Materiales .....	58
3.3 Asignación de responsabilidad y autoridad .....	62

### **Capítulo IV**

#### **Dirección**

4.1 Dirección en la capacitación .....	68
4.1.1 Dificultades y variaciones de los alumnos .....	69
4.1.2 Clasificación y manejo de grupos .....	72
4.1.3 Métodos de instrucción .....	73
4.1.4 Conducción del curso .....	78

### **Capítulo V**

#### **Control**

5.1 Control en la capacitación .....	83
5.2 Evaluación .....	84
5.2.1 Criterio para determinar tipo de exámenes .....	90
5.3 Seguimiento o continuación de la capacitación .....	92
5.4 Valoración de los resultados .....	94



**Capítulo VI****Aspectos Generales de Seguros y Seguros Comercial América S.A. de C.V.**

6.1	Historia y desarrollo del Seguro .....	96
6.2	Pulsar .....	98
6.3	Antecedentes .....	100
6.4	Organigramas de Seguros Comercial América S.A. de C.V. ....	111
6.5	Creencias de Seguros Comercial America .....	116
6.6	Misión .....	117
6.7	Productos y servicios .....	117

**Capítulo VII****La Capacitación como proceso administrativo en Seguros Comercial América**

7.1	Aplicación de la práctica de investigación .....	121
7.2	Cuestionario para determinar el cumplimiento de la capacitación .....	123
7.3	Entrevista para determinar el cumplimiento de la capacitación .....	130

**Capítulo VIII****Presentación de resultados y gráficas**

8.1	Gráficas .....	133
8.2	Análisis e interpretación de resultados .....	164
8.3	Conclusiones .....	169
8.4	Sugerencias y recomendaciones .....	171

<b>Bibliografía .....</b>	<b>174</b>
---------------------------	------------

## INTRODUCCION

Uno de los rubros importantes dentro del ambito de la Administración es la de "Administración de los Recursos Humanos" y dentro de ésta se encuentra la "Capacitación", que para preservar esos recursos de los que se habla, juega un papel importante a destacar la capacitación que se orienta a cambios en cuanto a conocimientos y habilidades del personal, lo que en otras palabras se traduce en un buen desempeño del puesto de trabajo. Como consecuencia esta conducta resultante contribuirá a la consecución de los objetivos de un organismo y precisamente es mediante el Proceso Administrativo utilizado como una herramienta se otorga una mejor capacitación a los empleados.

Así, el presente trabajo es el enfoque que presenta. En los primeros capítulos muestra que primeramente se debe revisar la manera y en base a qué se debe llevar a cabo una capacitación (Planeación), seleccionar e integrar todo aquello necesario para la realización de esta labor (Organización), encauzar a las personas para el mejor aprovechamiento de la capacitación (Dirección), así como de comparar lo esperado con lo obtenido para corregir fallas (Control).

Se integra un caso práctico llevado a cabo en la empresa de Seguros Comercial América, S.A. de C.V. que permite corroborar lo anteriormente expuesto. Por otro lado, da lugar a que se puedan emitir sugerencias y recomendaciones siempre con miras a mejorar, y la visión integral que

posee el Licenciado en Administración es de gran relevancia, no sólo para la Administración de los Recursos Humanos y por ende para coordinar la capacitación en una empresa sino para también llevarla al logro de sus objetivos pero con eficiencia, que hoy en la actualidad es lo que los tiempos demandan.

## **JUSTIFICACION DEL TEMA**

Actualmente, dado el crecimiento en el mercado mexicano de Seguros La Comercial y Seguros América se creó por ello la fusión de 2 culturas accionarias, colocando una nueva empresa: Seguros Comercial América S.A. de C.V.

Debido a la creciente demanda de los productos y servicios que brindan se ha originado la preocupación de dichas empresas por capacitar a todos y cada uno de los niveles que conforman la organización; para poder desempeñar más adecuadamente sus funciones.

Para que dicho objetivo se cumpla es indispensable que la capacitación se lleve a cabo a través de un proceso (Proceso Administrativo), el cual permitirá contar con personal preparado que asegure la competencia, un mejor servicio y contribuir a la rentabilidad de la empresa.

Se ha elegido al departamento de recursos humanos como objeto de investigación, debido a que éste, en cierta forma, controla al personal de la empresa. Sin embargo, no hay que olvidar que el área de capacitación es una fuente primordial para el desarrollo y progreso de personal que labora en Seguros Comercial América, S.A. de C.V.

## **TEMA:**

### **LA CAPACITACION COMO PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE SEGUROS COMERCIAL AMERICA S.A. DE C.V.**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Se pretende determinar que a través de una herramienta bien aplicada en un organismo social, como es el proceso administrativo, se puede otorgar una capacitación adecuada para el logro de los objetivos y el cumplimiento de sus metas.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Conocer la forma en que se realiza la capacitación de personal de la empresa Seguros Comercial América, S.A. de C.V. en el departamento de Recursos Humanos.
- Determinar que a través de la Planeación, Organización, Dirección y Control de la Capacitación, ésta puede otorgarse de la mejor manera al personal del departamento de Recursos Humanos de la empresa Seguros Comercial América, S.A. de C.V. logrando así su desarrollo y como resultado una mayor eficiencia y eficacia en la organización.

## **HIPOTESIS**

Si la capacitación se imparte conforme al proceso administrativo en cada una de sus fases (Planeación, Organización, Dirección, Control) dentro del organismo social, se obtendrá una mayor eficiencia y eficacia en la misma, así como en el logro de los objetivos de la empresa.

**CAPITULO I**

**GENERALIDADES DEL AREA DE**

**RECURSOS HUMANOS**

## **I. GENERALIDADES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

El hombre desde sus inicios ha necesitado vivir en grupos (tribus, clanes, familias, organizaciones, instituciones), para resolver cualquier tipo de problema, propiciando así su progreso y desarrollo.

La administración sin duda ha jugado un papel muy importante para el desenvolvimiento y logro de los objetivos de estos grupos, así como de la sociedad en general; buscan en ella soluciones prácticas y eficaces para enfrentarse a los cambios acelerados.

### **1.1 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION**

Diversas han sido las definiciones que se tienen sobre lo que es la administración. A continuación se presentan algunas definiciones de diversos autores para el propósito de este trabajo.

#### **FERNANDEZ ARENA**

La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

#### **GEORGE TERRY**

Administrar es lograr un objetivo determinado mediante el esfuerzo ajeno.



Si en algún momento podemos afirmar que esta definición es válida, es pensando en que las personas que prestan sus servicios en una empresa contribuyen con su esfuerzo para lograr que el objetivo se cumpla.

#### AGUSTIN REYES PONCE

La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.

#### WILLIAM J. MCLARNEY

La Administración es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social.

En la evolución de la administración, se puede decir que tres hombres se han significado en su desarrollo, para reconocerla con carácter científico, también como verdadero arte, una ciencia y una auténtica profesión.

Desde luego, Frederick W. Taylor (1856-1915), se le considera como el orientador del movimiento del "Scientific Management" en los Estados Unidos de Norteamérica. Su preocupación principal fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y

de los materiales empleados; se fijó principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones entre éste y su supervisor inmediato. La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo por los mayordomos funcionales, fueron sin duda alguna, contribución muy importante en el campo de la actual Ingeniería Industrial.

Una segunda aportación, la del francés Henri Fayol (1841-1925), tiene un valor complementario de gran trascendencia. Fue quien consideró a la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los directores de la institución. Fue él quien, desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes funciones: planeación, organización, mando, coordinación y control. Fue quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos, dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo.

La tercera aportación de Elton Mayo (1880-1949), hizo que la Administración adquiriera lo que aún le faltaba: su contenido humano. Fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, que consideró las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su relacionamiento informal,

**sus estados de ánimo, su conducta social, etc., como otros tantos factores que influyen decisivamente sobre el trabajo que se efectúa.**

**Las tres tendencias mencionadas, complementándose recíprocamente, son en la actualidad las que caracterizan y definen el campo que abarca la actividad administrativa moderna.**

**Resulta innecesario destacar la importancia de la Administración en la vida de una organización; pero es la fuerza fundamental responsable del éxito o del fracaso de una organización.**

**De lo anterior podemos concluir que el elemento humano dentro de cualquier organización es el más importante; ya que si existe éste y está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la organización marchará muy bien, de lo contrario no podrá alcanzar la productividad esperada.**

**De esta manera si cuidamos este recurso humano, no olvidando los recursos materiales como los técnicos podemos llevar a una empresa no sólo a la consecución de sus objetivos, sino también a una plena satisfacción de las personas que laboren dentro de la misma.**

**Para ello la administración de personal tiene el propósito de conseguir y conservar equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho.**

**Para que la administración de personal se lleve a cabo se debe contar con un departamento que se encamine únicamente al cuidado de**

**sus recursos humanos. En primer lugar por la complejidad de las empresas y el número cada vez mas grande de individuos que prestan sus servicios y de la necesidad de uniformar reglas, sistemas y métodos para obtener eficiencia y cooperacion; todos estos factores fueron decisivos para crear departamentos especializados en esta materia.**

Así pues, dentro de la administración de personal se encuentran las siguientes funciones:

- 1.- Contratación y empleo
- 2.- Capacitación y desarrollo
- 3.- Sueldos y Salarios
- 4.- Relaciones laborales
- 5.- Servicios y prestaciones
- 6.- Higiene y seguridad industrial
- 7.- Planeación de recursos humanos

Como ya se mencionó, una de las funciones del departamento de recursos humanos es capacitar al personal que trabaja en una empresa o que comenzará a laborar dentro de la misma.

## **1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

De acuerdo a los grandes aportadores hacia la administración existen diversas definiciones acerca de lo que es el proceso administrativo por distintos autores, de los cuales se mencionan a continuación.

**SISK:**

Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los fines establecidos.

**STEPHEN ROBBINS:**

El proceso de llevar a cabo las funciones o actividades (planeación, organización, liderazgo y control) eficientemente con personas y sus recursos, por medio de ellas, para alcanzar cierto propósito dentro de una organización.

**JAMES A.F. STONER:**

Serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. Este modelo lo basa en cuatro actividades administrativas, las cuales son: planear, organizar, dirigir y control.

Diversos autores conciben el proceso administrativo como una herramienta fundamental, eficiente, coordinada y el manejo de todos los recursos con que cuenta una organización, por lo que es indispensable para la dirección de la misma, se toma en cuenta para la preparación, conjunción y vigilancia de los aspectos que concurren en el desenvolvimiento del organismo.

Consideramos que dentro de las anteriores definiciones podemos encontrar las siguientes características:

### Proceso administrativo:

- 1.- Serie de actividades continuas y relacionadas.
- 2.- Implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.
- 3.- Dichas metas de trabajo se alcanzan con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.

De acuerdo a la universalidad de conceptos de lo que es el proceso administrativo consideramos que *es una herramienta de la administración que nos permite el logro de metas y objetivos a través de una serie de elementos que se unen para el logro de los objetivos organizacionales.*

Una vez definido lo que es el proceso administrativo, se han determinado cuatro funciones dentro de éste, para la elaboración del presente trabajo; que de una manera u otra engloban las diversas etapas determinadas por otros autores.

### PLANEACION

Es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de organización. (KOONTZ)

### ORGANIZACION

Es un método de distribución de autoridad y responsabilidad que

sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos.  
(PETERSON Y PLAUMAN)

#### DIRECCION

Es la actividad por la cual el jefe encauza las actividades de sus subordinados para lograr la consecución de los fines y programas anteriormente elaborados en la planeación de su departamento.  
(SAMUEL ROMERO)

#### CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (Maddock)

Para tener una visión más amplia de las etapas que conforman el proceso administrativo por diversos autores, se presenta un cuadro descriptivo.

## FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	FACTORES				
Henri Fayol	previsión	organización	comando	coordinación	Control
Lyndall Urwick	previsión planeación	organización	comando	coordinación	Control
William Newman	planeación	organización	obtención recursos	dirección	Control
R. C. Davis	planeación	organización			Control
Koontz y O'Donnell	planeación	organización	integración	dirección	Control
John F. Mee	planeación	organización		motivación	Control
George R. Terry	planeación	organización		ejecución	Control
Louis A. Allen	planeación	organización		motivación coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	planeación	organización			Control
Agustín Reyes P.	previsión planeación	organización	integración	dirección	Control
Isaac Guzmán V.	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	Control
J. Antonio Fernández A.	planeación		implementación		Control
Stephen Robbins	planeación	organización		Liderazgo	Control
Jame A. F Stoner	planeación	organización		Dirección	Control

Todo proceso administrativo, por referirse a la actualización de la vida social, es de suma importancia que cada una de sus partes debe estar indispensablemente unidas con las demás.

Dentro del proceso administrativo podemos encontrar dos fases, Lyndall F. Urwick les llama mecánica y dinámica de la administración.



## **FASE MECANICA ADMINISTRATIVA**

Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. La cual comprende la planeación y organización.

## **FASE DINAMICA ADMINISTRATIVA**

Esta fase se refiere cómo manejar de hecho el organismo social. Comprende las etapas de dirección y control.

El proceso administrativo tiene como objetivo, lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional a fin de optimizar su estructura y mejorar el manejo de dicho sistema por medio de un conjunto de reglas y técnicas.

El presente cuadro nos permitirá visualizar el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**PROCESO ADMINISTRATIVO**



Las etapas del proceso administrativo dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración. (George Terry)



### **1.3 LA CAPACITACION**

Consideramos esta materia como una de las de mayor trascendencia dentro de un organismo social, ya que permite el progreso intelectual del hombre y, consecuentemente la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para una labor eficiente.

Para comprender el significado de la capacitación, a continuación se presentan algunas definiciones.

#### **FERNANDO ARIAS GALICIA**

"Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

#### **ALEJANDRO MENDOZA NUÑEZ**

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

#### **MC GEHEE Y THAYER**

"Capacitación es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de

forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos de la empresa”.

#### ALFONSO SILICEO

“Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

A nuestro criterio consideramos que:

La capacitación es un medio que utiliza una organización para desarrollar los conocimientos, aptitudes y habilidades del empleado, permitiendo desempeñar eficientemente su unidad de trabajo, satisfaciendo las necesidades reales de la empresa.

En las definiciones anteriores, encontramos términos distintivos empleados, que se definirán para poder llegar a comprender lo que es la capacitación.

*El desarrollo.-* Es el conjunto de conocimientos conjugados de educación en una forma bio-psico-social, en el cual se encuentra un equilibrio y puede así realizar sus actividades manuales o intelectuales con mayor eficiencia un individuo.

*La eficiencia.-* Es la capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización “hacer bien las cosas”; para

comprender mejor lo anterior se dice que la eficacia es la capacidad de determinar los objetivos apropiados "hacer las cosas correctas".

*Aptitud.-* Es la potencialidad del individuo para aprender condiciones o serie de características que le permiten adquirir mediante un entrenamiento específico un conocimiento o habilidad.

*La habilidad.-* Son actitudes para la reacción de tipo simple o complejo o síquico y motor que han sido aprendido por un individuo hasta el logro de poder ejecutarlo con rapidez y esmero.

### **1.3.1 Importancia de la Capacitación**

Sabemos nosotros que la capacitación forma parte del sistema de Administración de Recursos Humanos. Desde este punto de vista la capacitación se ve influenciada tanto por el ambiente organizacional y la organización en general, así como el ambiente extraorganizacional como lo es la tecnología educativa, planes y programas institucionales así como entidades normativas que rijan en esta materia.

En otras palabras, todo el personal que labora en cualquier organización, no puede permanecer ajeno al dinamismo y al medio en que se desenvuelve.

El mercado y sus exigencias evolucionan día con día, así que indudablemente esto tiene una repercusión directa en el recurso humano de una empresa y por ello debe de estar más preparado técnica y

profesionalmente, esto incluye tanto personal de niveles operativos, superiores y ejecutivos.

Por lo tanto, las empresas deben tomar conciencia de que el fracaso o éxito de una empresa depende en gran parte de la efectividad del personal y asimismo tratar de procurar incluir dentro de los presupuestos un renglón dedicado a la capacitación y no debe verse como un gasto sino más bien como una inversión, entre mayor preparado el personal mayor productividad habrá en la organización.

### **1.3.2 Tipos de Capacitación**

La capacitación para fines prácticos la hemos clasificado en dos grandes campos, los cuales son: la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo.

En el siguiente esquema permite visualizar el ámbito de acción de cada una.

#### ***1.3.2.1 Capacitación para el trabajo***

Se divide en tres grupos:

- a) *Capacitación Preingreso:* Este tipo de capacitación se centra principalmente en otorgar al nuevo personal conocimientos teóricos-prácticos con el fin de que éste pueda desarrollar sus habilidades y destrezas que sean necesarias para el desempeño de las actividades que el puesto requiera.

- b) **Inducción:** Se realiza con fines de acelerar la integración del nuevo trabajador al puesto, al jefe, al grupo de trabajo en general, mediante una serie de actividades que lo informen mediante los planes y programas de la empresa.
- c) **Capacitación Promocional:** Esta tiene la finalidad de que el trabajador ascienda de puesto, autoridad o pueda tener mayor remuneración.

Podemos decir que en general la capacitación para el trabajo tiene el objeto de que al personal que vaya a ocupar un puesto determinado, ya sea por haber sido de nuevo ingreso, promovido o reubicado, cuente con los elementos suficientes para poder desempeñar su trabajo de manera eficiente.

#### **1.3.2.2 Capacitación en el trabajo**

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana

Con respecto a esta capacitación podemos decir que constituye una importante herramienta para apoyar al personal ya en el desempeño de la labor que realiza por supuesto desarrollando habilidades y mejorando sus actitudes.

### 1.3.3 Marco Legal de la Capacitación

A continuación se muestra un cuadro que permite ver los principales artículos sobre los que la capacitación se basa para poderse aplicar en una empresa.

#### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

<i>Artículo</i>	<i>Contenido</i>
123 Apartado A Fracción XIII	Obbligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo

<i>Tema</i>	<i>Artículo</i>	<i>Contenido</i>
Sobre el propósito de la capacitación	153-A 153-F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.</li> <li>• Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología, preparar para una vacante, prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.</li> </ul>
Sobre las obligaciones de la Empresa	25-VIII y 391-VII 132-XV 132-XXVIII 153-O  153-E  153-K  153-N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación</li> <li>• Promover capacitación y adiestramiento</li> <li>• Participar en las Comisiones para este fin.</li> <li>• Informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas</li> <li>• Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.</li> <li>• Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.</li> <li>• Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.</li> </ul>



<b>Tema</b>	<b>Artículo</b>	<b>Contenido</b>
	153-Q 153-V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar inmediatamente los planes</li> <li>• Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.</li> </ul>
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento</li> </ul>
	153-H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación</li> </ul>
	153-I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento</li> </ul>
	153-T.V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros</li> </ul>
	153-U	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación</li> </ul>
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento Sobre planes y programas Sobre las sanciones	153-I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración y facultades de las comisiones</li> </ul>
	153-Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de los planes</li> </ul>
	153-S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace referencia a lo dispuesto en el Art. 878-IV</li> </ul>

### **1.3.4 El Proceso Administrativo como una herramienta para la Capacitación**

La función de capacitación forma parte importante de la administración, requiere del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para alcanzar su objetivo.

Cada fase interactúa y se complementa con la siguiente, lo que le da dinámica al proceso, no se puede prescindir de ninguna de estas etapas puesto que sin la fundamentación de las otras no existiría, restándole validez a las acciones que se realicen y limitándolas. Las fases

que a continuación se presentan permitirán visualizarlas en la aplicación de la capacitación.

La planeación aplicada a la capacitación, es la etapa o fase que nos permitirá determinar las necesidades reales que se deben satisfacer, así dando paso a la elaboración de planes y programas de capacitación.

En la segunda fase que es la Organización, consiste principalmente en fijar los recursos humanos y materiales que se utilizarán en el curso, así como la asignación de responsabilidad y autoridad de la capacitación.

Tenemos a la Dirección como tercera fase, donde se determina el proceso de instrucción a los alumnos, en base a los planes o programas de trabajo.

Por último tenemos al Control, es la fase que nos permite comparar los resultados reales con los resultados estimados, a través de la evaluación, seguimiento y valoración de la capacitación.

El cuadro siguiente nos permite tener un panorama del proceso administrativo en la capacitación, de acuerdo a las cuatro fases que se manejan en el presente trabajo.

#### **1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CAPACITACION**

En la actualidad un organismo debe cuidar su recurso humano, es por esto que la capacitación ha jugado un papel esencial en el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Para que la capacitación se realice en forma óptima, es necesario contribuir con un proceso (secuencia de etapas). En el presente trabajo hemos manejado el proceso administrativo en sus fases: Planeación, Organización, Dirección y Control; como una herramienta que bien aplicada a la capacitación permitirá satisfacer las necesidades del organismo.

Las cuatro etapas del proceso utilizado, de una forma u otra se interactúa y se complementa con la siguiente, lo que le da dinámica al proceso, no se puede prescindir de ninguna de estas etapas puesto que sin la fundamentación de las otras no existiría, restándole validez a las acciones que se realicen y limitándolas. Por lo tanto, a través de la etapa de:

*La planeación:* Se determinarán las necesidades de capacitación reales de la empresa, las cuales deben ir encaminadas a los objetivos y políticas de la empresa, para así poder elaborar los programas que satisfecerán éstas.

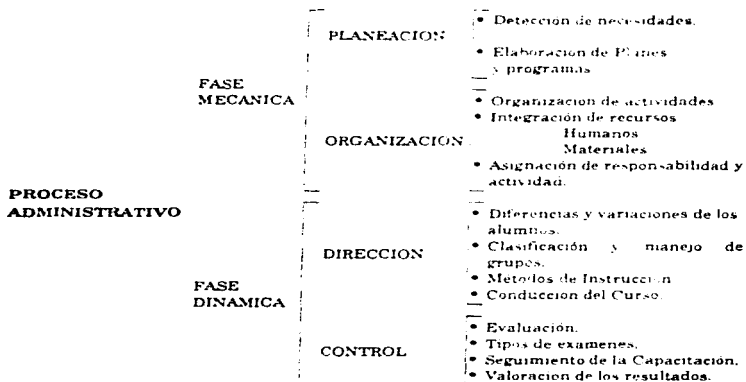
*La organización:* es la etapa que nos permite llevar a cabo un programa de capacitación de acuerdo al puesto y nivel jerárquico dentro de un departamento, como su nombre lo dice: organización de las actividades que realizarán los instructores y aprendices en el curso por medio de materiales didácticos, donde cada uno tiene una responsabilidad y autoridad que cumplir, para bien de todos.

*La dirección:* permite guiar a los grupos de aprendices de acuerdo a las características y diferencias que existan entre ellos; conocer los

elementos con los que se cuenta para el curso. Permitirá determinar los métodos de instrucción a utilizar para motivar y supervisar a los aprendices.

*El control:* a través de esta etapa se puede evaluar los estándares de desarrollo alcanzados por el aprendiz, esto se logra por medio de exámenes; asimismo permite dar un seguimiento y valorar los resultados presentes con los planeados, permitiendo corregir los errores y de tal forma que exista una retroalimentación del proceso.

### "EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CAPACITACION"



## **CAPITULO II**

## **PLANEACION**

## **II. PLANEACION**

### **2.1 LA PLANEACION EN LA CAPACITACION**

En esta primera etapa del proceso administrativo aplicado a la capacitación, es donde se determinan los procedimientos adecuados, determinación de necesidades reales que deben satisfacer a corto, mediano y largo plazo, así como el establecimiento de planes y programas.

La planeación de los recursos humanos es necesaria e importante para todas las empresas que deseen marchar mejor, ya que podrán contratar al elemento humano con las características y especificaciones que se requieran, también tiene como finalidad el crecimiento y desarrollo del mismo, otorgando una capacitación adecuada de tal manera que se logre no sólo el desarrollo continuo de su personal, sino de toda la empresa.

La planeación organizacional y la planeación de recursos humanos están interrelacionadas entre sí: mientras que la primera busca el desarrollo y logro de los objetivos de toda la empresa, la segunda se encamina en especial hacia el elemento humano, tanto a su crecimiento como de su desarrollo y dentro de este rubro se encuentra la planeación de la capacitación.

En la planeación de la capacitación, es donde se van a determinar

las necesidades de la fuerza de trabajo, para esto es necesario conocer los objetivos que se pretendan alcanzar para la capacitación que indudablemente deberán concordar con los de la organización, y por supuesto los beneficios que se obtendrán, se definen qué área o áreas son las que necesitan aplicarles la capacitación, cual es el programa(s), con qué se cuenta y en el caso de no existir se procederá a elaborar.

### **2.1.1 Detección de necesidades**

Una necesidad es la experiencia provocada por la ausencia de cualquier factor o condición del medio, en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar para progresar sus modos de conducta habituales.

Al hablar de las necesidades de capacitación nos referimos a las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de manera adecuada y eficiente dentro de la organización.

La importancia de detectar necesidades de capacitación estriba en no correr el riesgo de capacitar sólo por capacitar, en realidad deben hacerse cuando existan razones válidas que justifiquen la impartición de la misma. Si tomamos en cuenta que si el personal conoce cuáles son estas necesidades, la capacitación por tanto tendrá un mayor grado de aceptación.

Determinar un adecuado diagnóstico de necesidades de

capacitación no es fácil, pero nos permite descubrir huecos entre desempeño convenientes o no dentro del trabajo, que de alguna manera impiden el desarrollo del individuo y de la misma organización.

Otros beneficios que trae consigo una previa detección de necesidades de capacitación, son los siguientes:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
- Nos asegura la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- Proporciona los datos esenciales que permiten, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de productividad, rechazos, desperdicios, etc.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

#### ***2.1.1.1 Tipos de necesidades de capacitación***

La presente clasificación nos permite diferenciar los tipos de necesidades de capacitación, según el autor Alejandro Mendoza.



- |    |                                     |  |
|----|-------------------------------------|--|
| 1. | <b>Mendoza</b>                      | [—] Manifiestas<br>[—] Encubiertas   |
| 2. | <b>Boydell</b>                      | [—] Organizacionales<br>[—] Departamentales<br>[—] Ocupacionales<br>[—] Individuales |
| 3. | <b>Donaldson<br/>y<br/>Scannell</b> | [—] Macronecesidades<br>[—] Micronecesidades   |

En la primera clasificación, las necesidades manifiestas surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa; para esto es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

Representan necesidades manifiestas, el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación. La capacitación que se imparte a estas necesidades reciben el nombre de preventiva, la cual debe realizarse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Las necesidades encubiertas, surgen en los casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, las acciones de capacitación que se presentan se denominan correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente del personal que continuará indefinitivamente en su puesto.

La segunda clasificación son necesidades organizacionales se dan cuando hablamos de debilidades generales, en este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, etc.

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

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

Por último, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

La última clasificación, las micronecesidades de capacitación se dan sólo para una persona o para una población muy pequeña.

Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma

clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

Las clasificaciones, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

### ***2.1.1.2 Técnicas para determinar necesidades de capacitación***

En la etapa de detección de necesidades es importante y necesario poner especial atención, a la selección de técnicas a utilizar; ya que de ello dependerá el éxito o fracaso del plan de acciones de capacitación y por consecuencia, el óptimo y eficaz aprovechamiento de los recursos humanos, como se mencionó anteriormente.

Existen múltiples técnicas que permiten la detección de necesidades, todo depende del número de población, nivel (operativo, mandos medios o alta dirección), tipo de actividad y disponibilidad de tiempo para la investigación.

Entre algunas de las técnicas más utilizadas son:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Encuesta
- Inventario de habilidades

- Lista de verificación
- Pruebas de desempeño
- Tormenta de ideas
- Informes y opiniones de consultores externos

Algunas de las anteriores técnicas, se exponen brevemente a continuación:

## ENTREVISTA

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

### Tipos de Entrevista

- 1.- La entrevista dirigida es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente y por lo tanto da respuestas breves.
- 2.- La entrevista semidirigida incluye preguntas más generales, con las cuales se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado, durante la entrevista estructura sus preguntas.
- 3.- Entrevista abierta, en ésta no existe un orden preestablecido a seguir, las preguntas al entrevistado permiten contar con una amplia información, en tanto que el entrevistador se limita a realizar alguna observación o a plantear otro aspecto.

## CUESTIONARIO

Es un conjunto de preguntas que se aplican por escrito con el fin de obtener información de un sujeto o grupo, las respuestas pueden darse en una o varias líneas o bien marcando algún signo convencional (cruz, letra, punto).

### Tipos de cuestionario

- 1.- *Cuestionario de preguntas abiertas.* Se estructuran a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias por parte de los sujetos. Cuando se plantee el mismo cuestionario a diferentes personas, las respuestas adoptarán formas variadas y a veces marginales, por tanto será un poco complicado el análisis de las mismas.
- 2.- *Cuestionario de preguntas cerradas.* Este tipo de cuestionario se formula en contraposición al anterior, con interrogaciones de respuesta breve, o que ameriten la selección de una o varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero). Lo que permite un rápido análisis de las respuestas.

La aplicación de los cuestionarios puede realizarse de preferencia a los titulares de los puestos que se investiga como son a los diferentes niveles de personal de supervisión, técnicos, empleados, obreros en su caso.

## **OBSERVACION**

Es un examen detallado y minucioso de una situación o comportamiento en el que se implica uno o varios sujetos.

### **Tipos de observación**

- 1.- *Sistemática.* Este tipo de observación para llevarla a cabo se debe contar con un plan o guía de lo que se pretende observar, es decir, lugar, hecho y hora.
- 2.- *Casual.* Es una observación improvisada esporádica, que sin necesidad de contar con una guía se puede realizar.

En general la observación permite registrar hechos reales no opiniones como otras técnicas, ya que permite hacer un almacenamiento de situaciones que no se puede reproducir. Comúnmente esta técnica se aplica a un sujeto o a un grupo de ocho a diez, dependiendo de la situación que se quiera observar.

Aunque cabe mencionar que la sola presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de actuar naturalmente, en muchos casos es necesario completar esta técnica con otra para profundizar en la investigación.

### **2.1.1.3 *Cómo realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación***

No es fácil realizar un procedimiento para hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación ya que los pasos que se den depende el éxito

o fracaso de éste. Se debe de seguir cada indicación y comprobar cada fragmento de información, cuando sea posible; para estar seguro de que se tiene la evidencia sobre la estrategia de capacitación.

Se describe la DNC como un procedimiento de tres pasos:

- 1.- Recopilación de datos.
- 2.- Investigación
- 3.- Análisis

#### **Primer paso: Recopilación de datos**

Se refiere a la recopilación de información a través de documentos, que nos muestren el estado de la organización para así detectar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.

Se recomienda mantener una relación informal con los individuos para evaluar sus actitudes y sentimientos hacia otros miembros en forma subjetiva. Por último, se debe contar con un expediente, el cual debe incluir la información de políticas, objetivos y de las normas que interactúan en el desempeño del trabajo.

#### **Segundo paso: Investigación**

El propósito es el reunir datos más específicos y detallados del área que se sospecha o se ha descubierto una deficiencia de desempeño. Por medio de la gerencia se solicita que se imparta una capacitación.

Es de gran importancia la integración de los datos recopilados en el trabajo, para crearse un panorama general, de lo contrario se podría prestar demasiada atención sólo a un tipo de necesidad de capacitación, lo cual trae por consecuencia que el empleo de nuestros recursos sea por debajo de lo óptimo y se pierda la credibilidad en la eficacia.

### **Tercer paso: Análisis**

Comprende el análisis riguroso de los datos obtenidos en donde se elimina la información que no es válida para agrupar y resumir el resto de los datos propiciando una buena preparación del informe. Los datos se pueden analizar bajo tres grupos.

- 1.- Análisis de la organización se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.
- 2.- Análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo; este incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, el comportamiento específico requerido para que el trabajador se desempeñe en forma eficaz, se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.



- 3.- Análisis de personas** examina el conocimiento, actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipo de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.1.2 Elaboración de planes y programas**

Los planes y programas de capacitación se realizan después de haber efectuado un análisis de los problemas que afectan a la organización. Es de suma importancia llevar a cabo la planeación de la capacitación, para así dar paso a la elaboración del programa.

La planeación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la organización, permitirá contar con un lineamiento a seguir para llevar a cabo el programa, sin perder de vista los objetivos que persigue y los criterios que establece para la capacitación.

Se puede decir que un plan de capacitación es el documento que contiene los lineamientos a seguir destacando los fundamentos que le dieron origen; éste contiene los objetivos que persigue, sin perder de vista los criterios que establecen en la capacitación.

El plan se encuentra formado por programas, los cuales se dividen

en cursos, los que persiguen objetivos comunes y se orientan a los programas que los originó.

Una vez que se ha determinado el plan de capacitación, podemos elaborar el programa. Se entiende por programa de capacitación: la relación de cursos de acción detallados señalando los pasos específicos que se habrán de realizar para lograr los objetivos, indicando secuencias cronológicas y la duración de dichos pasos, así como las técnicas didácticas y tipo de instructores requeridos, o bien a qué institución será enviada el personal. Asimismo, habrá que considerar fechas, número de participantes, etc.

### ***2.1.2.1 Importancia de planes y programas***

Se considera importante la elaboración de los planes y programas de capacitación dentro de una organización, ya que permite contemplar el avance de las actividades y la duración de las mismas, permitiendo orientar al trabajador sobre las actividades específicas que debe realizar, evitando duplicidad de esfuerzos.

Todo programa de capacitación debe tener la función de resolver las necesidades detectadas en cada área de la organización, al mismo tiempo permite al trabajador realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz, como consecuencia el desarrollo social de él mismo, para poder adquirir otros niveles jerárquicos dentro de la organización.

El programa viene a formar parte del organismo, por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informe de cada una de sus partes, ya que no existen programas que subordinan y afectan a otros; todo se encuentra interrelacionado con el plan general de la organización.

### **2.1.2.2 *Diseño del programa de capacitación***

Los programas didácticos son herramientas básicas de trabajo para el ejecutivo de capacitación. Al elaborar un programa es importante llevar la secuencia adecuada y progresiva de los temas, ya que facilita el aprendizaje.

Los pasos a seguir en la elaboración de éste son:

- 1.- Redacción de objetivos.
- 2.- Estructuración de contenidos.
- 3.- Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- 4.- Determinación de los materiales de apoyo.
- 5.- Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

#### **1.- REDACCIÓN DE OBJETIVOS**

Consisten en determinar las conductas y habilidades que se esperan por parte del trabajador al término del curso. Es muy importante distinguir bien:

- ✓ **Áreas del aprendizaje:** objetivos cognoscitivos, de habilidades, de actitudes y de conductas externas.
- ✓ **Niveles de desempeño del puesto:** nivel de umbral, de actualización, de promoción.
- ✓ **El ámbito:** objetivos generales, particulares, y específicos.
- ✓ **La proyección temporal:** objetivos a corto plazo, mediano plazo y a largo plazo.
- ✓ **El carácter esencial o instrumental:** objetivos terminales y intermedios.

## **2.- ESTRUCTURACION DE CONTENIDO**

Al hablar de contenido nos referimos a los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos; para esto es importante llevar una secuencia adecuada y progresiva de los temas, permitiendo el aprendizaje. Se puede combinar el orden lógico y el orden psicológico.

Durante la elaboración del temario, es conveniente integrar los temas en unidades de aprendizaje o en módulos.

## **3.- ACTIVIDADES DIDACTICAS: TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

Son las técnicas que se emplearán para impartir el curso; si se seleccionan adecuadamente permitirán un fácil aprendizaje del individuo.

Estas permiten motivar al trabajador, y así llegar a obtener el desarrollo del curso con eficiencia y eficacia, al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de organización.

Las técnicas más comunes a emplear son: exposición, mesas redondas, corrillos, cuchicheo, estudio de casos, simposio, foro, phillips 6/6, confrontación, entrevista, panel, torbellino de ideas, visitas guiadas, panel, ejercicios de sensibilización, juego de negocios, escenificación, etc.

#### 4.- MATERIAL DE APOYO

Como su nombre lo dice es el material que utiliza el instructor para desarrollar los temas de aprendizaje (módulos). Los materiales más comunes que se utilizan son:

- Material visual: pizarrón, láminas de rotafolio, francogramas, carteles o pósters, gráficas, acetatos, maquetas, objetos reales, etc.
- Material auditivo: discos y grabaciones en cinta magnetofónica.
- Material audiovisual: películas (films) y sonoramas.

#### 5.- INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas.

**Las pruebas deben corresponder a los objetivos de los reactivos, permitiendo una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso.**

**Es importante evaluar: sus habilidades, actitudes y conductas. Hay que tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar y reforzar el aprendizaje. Algunos de los instrumentos para evaluar son:**

- **Pruebas prácticas:** éstas permiten demostrar destrezas y habilidades psicomotrices.
- **Escalas estimativas:** permiten evaluar actitudes y conductas, las más fáciles son las que intentan colocar al sujeto en un continuo, donde se señalan cinco puntos para cada reactivo: nunca, rara vez, con frecuencia, casi siempre, siempre.
- **Pruebas verbales:** consiste en la selección de falso o verdadero, la selección múltiple, complementación, frases incompletas, redacción libre, preguntas abiertas.

**CAPITULO III**

**ORGANIZACION**

### **3.1 ORGANIZACION EN LA CAPACITACION**

Una vez que sabemos nuestros objetivos a realizar dentro de un programa de capacitación previa a una detección de necesidades y la elaboración de los planes y programas respectivos concernientes a la etapa de planeación de la capacitación, es importante dar paso a la organización en la misma.

La organización como fase dentro del proceso administrativo señala Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas" es: La estructuración técnica de las relaciones que deben existir, entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización también posee una gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama Mecánica Administrativa y los aspectos físicos que el mismo autor conoce como Dinámica Administrativa.

En otras palabras al organizar la capacitación debemos conjugar e integrar todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo dicha labor de la mejor manera posible y así tratar de alcanzar los objetivos planeados.

Los recursos a los que nos referimos en este caso son:



- **Recursos Humanos:** Como son instructores internos y externos, así como el personal técnico y/o administrativo (empleados) de la empresa.
- **Recursos Materiales:** Material didáctico, instalaciones físicas y mobiliario del lugar donde se realice la capacitación.

Este quehacer en la disposición y establecimiento de los recursos necesarios compete al área de capacitación de la empresa.

### **3.1.1 Organización de actividades**

Dentro de las actividades a realizar en el programa de capacitación debemos ser cuidadosos con los siguientes aspectos:

- Determinar cuándo y dónde se dará el curso.
- El orden que deberán seguir cada una de las sesiones.
- El tamaño de los grupos.
- La forma en que se controlará la asistencia.
- Planear un buen mantenimiento de las aulas.
- Verificar las condiciones de las mismas que antes de iniciar el curso sean las óptimas.
- Pensar en el material necesario para el curso.

Estas y otras actividades se deberán realizar en todas las programaciones de cursos como resultado de una detección de

necesidades previa. A continuación se desglosan estas actividades más detalladamente.

Al organizar la capacitación se debe de realizar una serie de actividades mucho antes de iniciar el curso según nos establece en su libro Mario Rodríguez y Patricia Ramírez.

a) Con respecto a los participantes:

- 1.- Selección y número de participantes.
- 2.- Horarios de trabajo
- 3.- Promoción: Se debe de realizar una invitación por escrito a los empleados que necesiten asistir al curso(s) de capacitación, es importante también darles una explicación de cuáles son los beneficios que obtendrán en su puesto lo mismo que para toda la organización.

b) Con respecto a los instructores:

Para seleccionar entre los instructores externos (personas ajenas a la organización) o bien instructores internos (personas que trabajan en la organización), debemos de tomar en cuenta que en la búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos, lo mejor sería un instructor interno, pero a la vez abrirse a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.

Al recurrir a los instructores internos debemos de considerar:

- Las competencias especializadas.
- El prestigio de los instructores
- El tratar de evitar la contaminación de gentes implicados en los problemas que se vive en la empresa y la conveniencia de utilizar para impartir capacitación a personas imparciales y neutras.

c) Con respecto al ambiente físico:

Debemos considerar que para el mejor aprovechamiento de la impartición de la capacitación se deberá contar con salones o lugares adecuados, propios para la capacitación así como de verificar que las condiciones físicas como: ventilación, iluminación, espacio y seguridad sean las óptimas.

d) Con respecto a la duración debemos considerar:

- La total del curso
- La parcial de las diversas secciones o módulos del evento.
- Se pueden elaborar cronogramas, horarios y calendarios.

e) Con respecto a los costos:

La empresa quizás no tenga la solvencia para afrontar los honorarios por contratación de instructores famosos y caros. A menudo la solución óptima es una combinación de los internos con los externos en diferentes maneras y áreas.

D) Con respecto a la comunicación:

Informar a los participantes (empleados) y a los jefes respectivos que la capacitación dará inicio, esto puede requerir o no de una fina labor de persuasión, por ello se recomienda buscar la mejor manera de informar del evento que está por realizarse.

g) Respecto a la atención durante el evento:

- Preparación de las carpetas con el material para cada participante
- Café y/o té para los recesos
- Eventualmente comidas
- Algún refrigerio para solemnizar la clausura
- Diplomas o reconocimientos

En virtud de lo anterior presentamos en forma más detallada lo que implica la integración de los recursos que se necesitan para que la capacitación sea lograda, así como la asignación de responsabilidad y autoridad que le interesan a los mandos respectivos dentro de la empresa.

### **3.2 INTEGRACION DE RECURSOS**

La coordinación de cada uno de los elementos humanos a que nos referimos es de gran relevancia para la capacitación en una empresa, ya

que éstos se vinculan en forma directa con las actividades que ésta implique, no sin olvidar determinar qué recursos materiales son necesarios a emplear para la ejecución de los programas de capacitación.

### **3.2.1 Recursos Humanos**

Al hablar de recursos humanos en materia de capacitación nos referimos tanto a las personas que colaboran con la empresa a impartir cursos (instructores) como también a los capacitandos o participantes que la reciben.

En este tenor debemos señalar que en todo organismo social requiere de la ayuda de instructores para conducir y llevar a cabo la capacitación, éstos pueden ser: internos o externos.

- *Internos*: son trabajadores de la propia empresa los cuales pueden ser seleccionados de acuerdo a un escalafón interno, por su experiencia o capacidad en el puesto, pudiendo ser así los mismos gerentes de línea que no sólo son especialistas y expertos en el campo por su experiencia práctica, sino además puede adoptar y aplicar el material a las situaciones inmediatas.

Para llevar a cabo una adecuada selección de instructores internos debemos tomar en cuenta toda la descripción de habilidades, cualidades, actitudes y roles que debe desempeñar un instructor como se mencionará posteriormente.

- *Externos*: son todas aquellas personas que pertenecen a otras organizaciones o instituciones educativas que colaboran con la empresa para responder a sus necesidades de capacitación.

Cuando la propia organización otorga una capacitación de tipo interno son varias las ventajas que podemos contar como son las que aquí señalamos:

- Se adecúa más a las necesidades específicas de las personas en su puesto de trabajo.
- No es necesario que el personal se traslade fuera de la empresa.
- Por lo tanto es menor el costo / ahorro de tiempo.
- Existe un seguimiento de la capacitación.

En cualquiera de las circunstancias que se mencionan ya sea para la contratación de instructores internos o externos debemos considerar:

- Que de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo tengan autorización para impartir instrucción, ya sea como agencias capacitadoras, personas físicas capacitadoras.
- Análisis curricular que en el caso de personas físicas revise su escolaridad, trayectoria, experiencia, especialización de conocimientos. En el caso de personas morales, condiciones de su origen y desarrollo, año de creación, razón social, y domicilio social.

- **Análisis de la propuesta.** Debemos analizar en ambos casos la metodología que emplearán, sus planes propios y programas, el tiempo y duración así como de los materiales de apoyo.
- **Análisis de costo.** Estimación del costo por hora-instrucción o paquete, costos adicionales y descuentos en su caso.
- **Características de las personas:** presentación, seriedad, puntualidad así como interés por la problemática de la empresa.

## **ROLES QUE DESEMPEÑA EL INSTRUCTOR**

Un instructor siendo la persona que dirige el proceso de instrucción, en él recae la responsabilidad de lograr los objetivos de aprendizaje que se establecen para un determinado curso de capacitación. Por lo tanto, debe ser una persona que reúna ciertas características, no sin dejar de mencionar que existe una diferencia entre el aprendizaje de los niños y de los adultos, ya que en estos últimos existe ya toda una gama de experiencias que dan lugar a otro tipo de intereses, condicionando así la labor del instructor; por tanto los roles o papeles que debe desempeñar éste serán de:

- *Coordinador:* Implica una serie de acciones encaminadas al (disponer) desarrollo armónico del curso; éstas pueden realizarse antes, durante y después, por ejemplo: El instructor puede revisar las condiciones del aula, solicitar los

recursos didácticos a la instancia correspondiente, analizar expedientes laborales de los participantes, así como de verificar lugar, fecha, temas, número de personas en el grupo.

- **Conductor:** Es necesario que tenga habilidad para despertar la motivación y lograr que los participantes lo siguen durante el desarrollo de la exposición e influir sobre ellos para obtener un mejor aprovechamiento en la sesión.

Existen algunas reglas para efectuar de manera eficiente la conducción de grupos:

- **Presentación**
- **Lenguaje:** Hablar con un lenguaje claro
- **Voz:** Emplear tono y ritmo moderados en la voz
- **Ademanos:** Las reacciones del grupo tales como gestos, ademanes, expresiones que pueden detectar aburrimiento o gran interés.
- **Manejo adecuado del espacio**
- **Comunicador:** Debe de contar con la habilidad no sólo de hablar sino de saber comunicarse con los participantes, además debe tener capacidad de saber escuchar, saber contestar, saber analizar, dar y recibir información eficaz.
- **Expositor:** El instructor será la persona quien determine la



forma de llevar la sesión, es él quien realiza la introducción, objetivos a seguir dentro del curso, desarrollo y conclusiones. Implica el orden de las ideas del instructor, vocabulario, gesticulaciones, es decir, todo lo necesario para situarse frente a un grupo y dar una sesión amena y entendible.

### **CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR**

**Aquí se sugiere que para el desarrollo de la labor que desempeña un instructor, una serie de cualidades o características como sigue:**

**Auténtico:** Ser lo más natural posible.

**Abierto:** Debe estar dispuesto para aceptar proposiciones de los demás, no aferrándose sólo a ideas propias.

**Comprensivo:** Mostrar interés por cada uno de los integrantes del grupo.

**Colaborador:** Trabajar hombro con hombro, da confianza a los participantes.

**Flexible:** Debe mostrar cierta apertura que a su vez permita la capacidad para autoevaluarse y realizar modificaciones personales.

**Honesto:** Respecto a sí mismo y a los demás. Se compromete.

**Optimista:** Se debe mostrar que lo que realiza lo hace con agrado.

**Preparado:** Dominio amplio de la materia que enseña.

**Confiable:** Inspira confianza y tiene un comportamiento estable.

## **APRENDICES**

Se les nombra aprendices a aquellos empleados de la empresa a quienes se les otorgará capacitación, también dentro de este rubro se les conoce como capacitandos o bien como alumnos, los cuales el instructor tendrá a su cargo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estos empleados bien pueden ser de nuevo ingreso a la empresa que por tales circunstancias requieran capacitación o también pueden ser empleados que para el desempeño de su puesto requieran mejorar conocimientos y/o habilidades.

Aquí podemos citar al autor Brother Herman Zacarelli en su libro "Formación de Instructores", nos dice que para que la capacitación pueda funcionar de la mejor manera es cuando el capacitando desea aprender, es decir, mantiene una actitud positiva y no sabe como realizar el trabajo requerido, éste bien podría ser el caso del personal de nuevo ingreso. Por otro lado, si el empleado ya posee un alto conocimiento del puesto y si a ello aunamos una actitud positiva la capacitación tendrá éxito mejorando la eficiencia en el mismo.

De cualquier manera, los aprendices juegan un papel muy importante dentro de la capacitación, desde la detección de necesidades

previa, el desarrollo de esa capacitación así como la evaluación posterior a la misma, porque estos alumnos serán una fuente considerable de retroalimentación e información.

### **3.2.2 Recursos Materiales**

Al hablar de recursos materiales para la capacitación nos referimos a todos aquellos elementos que la capacitación requiera para que ésta sea impartida; que van desde el lugar donde se realiza así como las condiciones físicas, equipo, mobiliario además de los recursos didácticos para la instrucción.

#### **LAS CONDICIONES FISICAS**

Por ello debemos decir que antes de iniciar cualquier curso de capacitación es importante cuidar que las condiciones físicas de las aulas (que para esta labor se recomienda que toda empresa u organismo debe contar con un lugar especial para la impartición de dicha capacitación), sean las óptimas tanto para el instructor como para los capacitandos, se sientan en un ambiente agradable y confortable que favorezca el aprendizaje.

Se recomienda a continuación las características con que deben contar las instalaciones:

- **Espacio:** Los salones o aulas no deben ser demasiado reducidos porque puede producir incomodidades como calor y si a ello

**aunamos una mala distribución de las condiciones, dificultarán la labor.**

- **Ventilación:** Es aconsejable que el centro de enseñanza esté rodeado de áreas verdes para que exista una abundante y pura ventilación además de que es agradable para la vista.
- **Entradas:** Se recomienda que estén situadas a final de las aulas, para evitar así distracciones.
- **Accesorios:** Las conexiones de luz deben ser las suficientes, el no fijar las sillas o escritorios permite distribuirlos según las necesidades de cada curso, así como contar en el momento adecuado con los materiales y equipo didáctico.
- **Iluminación:** Adecuada para una efectiva comunicación visual.
- **Seguridad:** Es uno de los aspectos más importantes que los alumnos deben contar para que a su vez puedan sentirse a gusto y no pensar en disturbios que podrían mermar la capacitación.

Se recomienda que las puertas deban contar con chapas de calidad y una persona ser responsable de las llaves, asimismo las ventanas deben tener cerraduras adecuadas.

## **RECURSOS DIDACTICOS EN LA INSTRUCCION**

Se entiende por recurso didáctico todos aquellos medios de información concreta que facilita el aprendizaje, éstos también

denominados como material didácticos, ayudas o auxiliares de instrucción, permiten a los participantes ponerse en contacto con la realidad misma o les proporcionan la sensación mediata o inmediata de la realidad.

Ya que se dice que los conocimientos se adquieren mediante los sentidos en el orden de vista, oído, tacto, gusto y olfato.

Las ventajas de una adecuada utilización de los recursos didácticos son:

- Permiten que la presentación de un tema sea clara y objetiva.
- Concreta ideas que una imagen puede delimitar y clarificar la idea que se está hablando.
- Atrae a los participantes por la utilización de formas, colores, tamaño y contraste.
- Estimula el interés y la motivación del grupo y despierta curiosidad, novedad y por consecuencia interés por aprender.
- Facilita la comunicación, porque una imagen puede ser comprendida por personas de distintas razones, idiomas o costumbres.
- Perfecciona el tiempo de instrucción que se presentan imágenes de fenómenos, prácticas o experimentos que requieran meses o años para su desarrollo.

- **Reduce los costos porque un mismo material puede servir para varios cursos.**

Estos recursos o materiales didácticos deberán ser seleccionados por el instructor que impartirá la capacitación, ya que nada es peor que una conferencia aburrida donde no exista oportunidad alguna de que también los alumnos participen y tomen parte activa. Casi tan malo como esto es que el instructor utilice estos recursos didácticos y lo haga mal, por ello es recomendable primero establecer el contenido del curso y después determinarse cómo debe de presentarse dicho contenido, evitando el exceso de información.

A continuación se presenta una lista de los materiales didácticos que pueden ser empleados en la capacitación según el uso para el que están destinados:

**Material de proyección:**

- Proyector de cine**
- Proyector de diapositivas**
- Proyector de cuerpos opacos**

**Material sonoro:**

- Grabadoras**
- Tocadiscos**
- Cintas**

**Material gráfico:**

- Pizarrón
- Rotafolio
- Franelógrafo
- Diagramas
- Planos
- Dibujos

**Material impreso:**

- Libros
- Folletos
- Manuales
- Revistas

### **3.3 ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

Dentro del aspecto de capacitación debemos resaltar que esta labor requiere de una responsabilidad compartida de todas las personas que de alguna u otra manera toman parte dentro de este proceso, tanto el que planea y organiza como el que la recibe. En otras palabras la responsabilidad de capacitación en una empresa es de todos, sin embargo, la autoridad debe delegarse a la persona que corresponda.

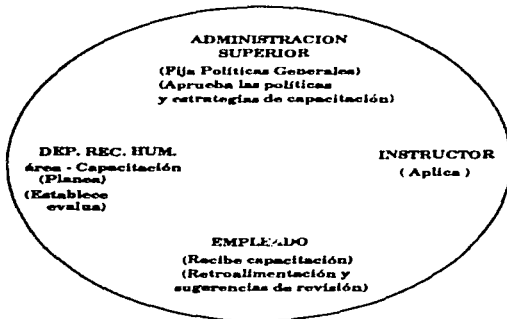
Así la Administración Superior aprueba las políticas y estrategias de capacitación que por supuesto van de acorde con los planes y políticas generales de la organización fijadas por esta misma. El departamento de

recursos humanos a través del área de capacitación planea, establece y evalúa los planes y programas de capacitación. Los supervisores se encargan de aplicar los procedimientos (instructores) y los empleados reciben la capacitación y posterior a ésta proporcionarán una retroalimentación y sugerencias para la revisión y una mejora continua.

Dentro de una organización muchos individuos deben compartir la responsabilidad de capacitación, algunos puestos serán en última instancia responsables, pero todos están implícitos en esta tarea tan importante. Ya que para alcanzar una eficiencia en todo aquello que se pretenda realizar como es la capacitación en este caso debe existir una autoridad que coordine y establezca el orden debido y la responsabilidad asignarse de manera gradual para todos, porque sólo así se logrará el mejor de los resultados para que la capacitación tenga éxito.



## RESPONSABILIDAD

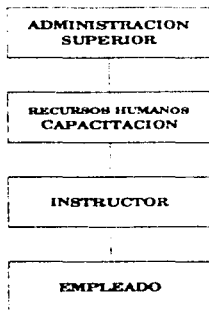


### RESPONSABILIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO

La responsabilidad de la capacitación siempre está situada en administración en línea, aunque puede ser probable que en algunas empresas pueda corresponder a la staff.

Básicamente la capacitación es una responsabilidad de línea sin embargo, en virtud de la naturaleza técnica y especialización de esta

función la asesoría y servicio staff puedan ser mejor opción según las necesidades y requerimientos del organismo.



#### **RESPONSABILIDAD ANTE LA COORDINACION Y VALORACION**

Como se manifestó en líneas atrás, la responsabilidad de capacitación en la empresa es de todos, pero en un contexto más específico, el jefe del área de capacitación tendrá a su cargo aceptar o rechazar datos proporcionados por el especialista (instructor) que permitan conocer cómo puede llevarse a cabo la capacitación, así como verificar que las operaciones basadas en esa opinión se lleven a cabo de tal forma que los resultados previstos lleven todas las probabilidades de suceder.

También es responsabilidad del jefe de capacitación valorar los resultados conjuntamente con el especialista. Este último también tiene la responsabilidad de determinar si se han conseguido los fines previstos, de evaluar los planes de capacitación, si se ejercieron como deberán, así como de juzgar la responsabilidad de la mecánica y de los procedimientos en esta labor.

**CAPITULO IV**

**DIRECCION**

#### **4.1 DIRECCION EN LA CAPACITACION**

Cuando hablamos de dirección dentro de la administración decimos que es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado y para lo que se había organizado.

A la etapa de dirección algunos autores suelen llamarle también actuación, otros ejecución. Una definición apropiada para fines y mejor comprensión de este capítulo es la de Terry que define la actuación como: "Hacer que todos los miembros de un grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo a los planes y programas y la organización, hechos por un jefe administrativo. Por otra parte, una definición que también concuerda para el mejor entendimiento y el enfoque que se pretende dar a la dirección en este trabajo es la siguiente: Koontz y O'Donell nos dicen que la Dirección es: "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Los elementos a destacar en la primera definición son:

*Grupo.* Así el grupo a que se refiere serán todos aquellos empleados o personas que reciban la capacitación.

*Objetivo.* Este será el de tratar de asimilar los conocimientos y/o habilidades que se den en cada sesión.

En la segunda definición queremos subrayar:

*Guiar y vigilar.* Esta actividad será realizada por medio de un instructor previamente seleccionado. Aquí podemos hacer un paréntesis para decir que en la dirección de la capacitación le corresponde también al jefe de capacitación supervisar al instructor en la labor que desempeña y a su vez este último para con sus alumnos.

Dirigir en otro sentido es ejecutar, poner en marcha el programa de capacitación contando de antemano con todos los elementos necesarios que esta actividad requiera por medio de una persona apta como lo es dicho instructor antes mencionado, esta persona será quien impartirá el curso(s), debiendo considerar varios aspectos como el comportamiento del grupo, dificultades de los alumnos en la asimilación de conocimientos, elegir el mejor método de instrucción adecuado al curso que se pretenda impartir así como la metodología a seguir para la conducción del mismo.

Así la dirección en capacitación no es otra cosa que el saber cómo debe de actuar o qué debe hacer el instructor para llevar a cabo una buena conducción para obtener un mejor aprovechamiento.

#### **4.1.1 Dificultades y variaciones de los alumnos**

Podemos tener como alumno a un nuevo trabajador recién egresado de la escuela, que no contando con ninguna experiencia y necesite capacitación, el instructor debe contar con paciencia y no desesperarse, en estos casos una buena instrucción puede crear a un trabajador altamente productivo y motivado.

*El trabajador transferido.* Son personas que tienen habilidades adquiridas en otros lugares y en distintas circunstancias y ahora deben aprender formas nuevas de realizar un trabajo. El problema es que ya han desarrollado hábitos que tienen que ser borrados por completo para empezar con nuevos procesos. Los instructores que tienen que tratar con este tipo de individuos necesitan ser muy pacientes y subrayar la importancia de hacer el trabajo en la forma que se está presentando para que éste no regrese a los métodos ya conocidos anteriormente.

El trabajador que realiza la mayor parte de sus tareas satisfactoriamente pero necesita renovarse en ciertas fases de su trabajo. La dificultad reside en que al tratar de elevar los estándares de una parte del trabajo del individuo, el instructor corre el riesgo de dañar la exactitud con que el trabajador desempeña las otras partes de su trabajo.

Otras dificultades que podemos enunciar son también:

1.- Temor

El temor es el principal obstáculo en este proceso, ya que bloquea al alumno, las razones por las que el temor o miedo se presentan son:

- a) Ha dejado de estudiar por un largo periodo de tiempo.
- b) Teme hacer el ridículo ante la gente, instructores y compañeros de trabajo.

## **2.- Dificultades en el aprendizaje.**

**Esto es porque tienen muy pocos estudios, no saben estudiar ni tomar apuntes, cuentan con un vocabulario muy reducido.**

## **3.- Tienen diferentes puntos de vista.**

**Es su opinión en cuanto a lo que significa para ellos aprender o asistir a un curso de capacitación lo traducen en:**

- **Un mejor salario o status social.**
- **No verse superados por otros.**

## **4.- Individualismo.**

**Sólo se preocupan por sí mismos, falta de participación, no existe retroalimentación.**

## **5.- Cansancio.**

**Muchas personas tienen más de un empleo, por lo que al llegar al curso de capacitación no tienen interés, toman el curso como un momento para descansar, muestran somnolencia, falta de atención y nerviosismo.**

## **6.- Problemas familiares y laborales.**

**Esto se refleja en el grado de inasistencia y dedicación al estudio (falta de tiempo).**



#### 4.1.2 Clasificación y manejo de grupos

COMPORTAMIENTO DEL GRUPO	COMPORTAMIENTO DEL INSTRUCTOR
Brillante, activo, participativo y reacciona rápidamente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bien preparado</li><li>• Realiza preguntas difíciles</li><li>• No entra en competencia con el grupo (ellos compiten entre sí)</li><li>• Encontrar la causa y corregir.</li><li>• Afronta el problema y busca a participantes que apoyen</li><li>• Trata de encontrar la solución para ellos y por ende para los demás.</li><li>• Utiliza un lenguaje común.</li></ul>
Normal, poco participativo y reacciona normal o lentamente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bien preparado</li><li>• Realiza preguntas sencillas</li><li>• Motiva a los alumnos a participar.</li><li>• Claridad y sencillez en la explicación del tema.</li><li>• No ir muy a prisa</li><li>• Mucho entusiasmo.</li><li>• Ser paciente.</li><li>• Construir sobre lo que ellos conocen.</li><li>• Utilizan un lenguaje sencillo.</li></ul>

**La capacitación es recomendable en grupo cuando:**

- Se debe exponer la misma información a diferentes personas.
- Cuando el tiempo es limitado y debe capacitarse a varios participantes.
- La experiencia los conocimientos de los participantes es similar.
- Se consideran los costos.
- Sean semejantes las necesidades del grupo.

#### **4.1.3 Métodos de Instrucción**

A continuación se proporciona una clasificación de métodos y técnicas más utilizadas dentro de la capacitación que el autor Siliceo nos menciona en su libro: "Capacitación y Desarrollo Personal".

- 1.- De acuerdo al grado de educación y objetivos que se buscan:
  - a) Si se desea capacitar se pueden emplear métodos de capacitación en grupos, por ejemplo: conferencias de participación.
  - b) Si se desea en algún área de conocimiento formar o desarrollar al personal, en este tipo de cursos podemos utilizar métodos destinados a cambios y orientación de actitudes, por ejemplo: exposiciones y dinámicas de grupo.

## 2.- Información de conocimientos:

En el desarrollo de actitudes del capacitando podemos trabajar en equipo a través de:

- Mesas redondas
- Panel
- Seminario
- Simposium
- Tormenta de ideas
- Método de casos

Cuando se pretende impartir al capacitando conocimientos podemos basarnos en las técnicas como:

Expositiva  
Lectura comentada  
Instrucción programada  
Discusión dirigida

Panel de discusión  
Tormenta de ideas  
Demostrativa  
Estudio de casos  
Juegos vivenciales

### 1.- EXPOSITIVA

Es la presentación oral de un tema o actividad, que el instructor hace ante un grupo de personas para generar conocimientos por medio de la instrucción.

El instructor es la parte activa: habla, pregunta, ejemplifica e ilustra acerca del tema.

Los participantes reflexionan lo que escuchan, contestan las preguntas que el instructor formula.

## **2.- LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO.**

Tiene la característica de que el educando es la parte activa. El participante sigue instrucciones que le presentan en la lectura. Consta de una parte teórica y preguntas o ejercicios acerca de lo que se estudió. Posteriormente se comentan los resultados, el instructor hace comentarios y resuelve dudas procurando ampliar la información a problemas reales.

## **3.- INSTRUCCION PROGRAMADA**

El participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el material. El material tiene que ser preparado por una persona que conozca la instrucción programada, que consiste en presentar información en documentos impresos de una manera clara y ordenada paso a paso si es en cada paso el participante tiene que contestar una serie de preguntas, si éstas son correctas se le indicará que continúe; en caso contrario se le explica y se le indica el error.

## **4.- DISCUSION DIRIGIDA**

El instructor trata un tema planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo.

Las respuestas las anota en un pizarrón para que en unión de todo

el grupo obtener una conclusión. La función principal del instructor es estimular la participación.

#### 5.- PANEL DE DISCUSION

Un grupo de expositores expertos en un tema discuten sobre él, frente a un grupo de participantes y a su vez éstos hacen preguntas. Este método requiere de un moderador que participa asignando la palabra a expositores y educandos.

#### 6.- TORMENTA DE IDEAS

Consiste en formar grupos para que cada integrante manifieste las ideas que ayuden a resolver un problema o desarrollar un proyecto o actividad. Es útil porque estimula la participación y creatividad; desarrolla la toma de decisiones y acciones que mejoran la productividad en cualquier campo.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden en que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones y se selecciona la mejor respuesta.

La recomendación es que todas las ideas sean tomadas en cuenta y no juzgadas.

## **7.- DEMOSTRATIVA**

Esta consiste en la demostración de una determinada actividad, el instructor realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo lo observe, explica las tareas y los detalles importantes del puesto. Repite la demostración las veces necesarias para resolver dudas.

## **8.- ESTUDIO DE CASOS**

Un grupo estudia y analiza un caso dado para proponer soluciones. El estudio de casos está formado de 3 partes.

- Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse.
- El grupo estudia el caso, identificando el problema, reuniendo todos los datos y considerando las soluciones posibles.
- Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas que el grupo haya presentado.

## **9.- JUEGOS VIVENCIALES**

Consiste en una serie de dinámicas de grupo y se le llama juego, pues tiene como base la competencia entre los participantes.

**Su objetivo es crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.**

#### **4.1.4 Conducción del Curso**

Una vez que el instructor tiene bases para comportarse en un grupo tiene que iniciar entonces el curso y para ello primeramente debe:

##### **I. Hacer una presentación del curso**

Es de gran importancia que al iniciar el curso en su primera sesión, el instructor establezca las condiciones en que se llevará éste, esto permitirá a su vez ubicar las actividades de capacitación dentro de un contexto, dentro de la presentación existen dos factores a destacar como son los objetivos del curso de capacitación y con ello nos referimos a la conducta que se desea obtener por parte de los participantes al final del mismo; el segundo comprende la metodología que se aplicará en el desarrollo de la instrucción, es decir todos los materiales didácticos, prácticas en caso de ser necesarios y métodos de evaluación que se emplearán.

##### **II. Motivación**

Motivar es adecuar las condiciones pedagógicas para propiciar el interés y mantener la atención de los participantes. La motivación juega un papel muy importante dentro del proceso de aprendizaje en cualquier curso, para ello se pueden emplear ejemplos prácticos, atender las inquietudes de los participantes, emplear material didáctico atractivo y

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

adecuado al contenido, integración del grupo para crear un ambiente agradable y de cordialidad que promueva la participación. Para ello se recomienda:

- 1.- Ser amable con la persona a capacitar. La cortesía y el trato amable dan tranquilidad para poder aprender mejor.
- 2.- Despertar el interés del individuo por aprender. Es un punto esencial, ya que se toma en cuenta la forma en como el instructor lleva a cabo la motivación a base de estímulos para que esto despierte el interés del alumno por querer aprender, en otras palabras es hacerle ver al individuo los beneficios que le traerá el estar bien capacitado y la importancia del trabajo que va a realizar.
- 3.- Averiguar su experiencia. Otro punto a destacar es realizar una pequeña investigación para averiguar lo que la persona conoce del tema y su experiencia, para que con ello se proporcione una enseñanza eficaz.

### III. Desarrollo del tema

En esta fase se pretende dar toda la información propia del curso, para esto se recomienda que se realice en el siguiente orden:

- *Introducción:* Son los antecedentes del tema, o una explicación general del contenido.



- **Objetivos específicos:** Estos deben de mencionarse al principio de cada tema con el objeto de ubicar al alumno acerca de lo que se espera de él al final del curso y/o tema.
- **Contenido:** Se refiere a todos los conocimientos teóricos, según el tema a tratar.

Se dice que para realizar cualquier trabajo requerimos de cierta información es decir, el conjunto de especificaciones que se dan dentro del área en la que se va a capacitar.

Para cada tipo de información que se proporcione debe de darse una explicación de la misma.

#### Recomendaciones:

En esta fase de información y explicación del contenido del curso debemos de tomar en cuenta que:

- 1.- **Ser paciente:** porque no todas las personas aprenden con la misma rapidez ni tienen las mismas habilidades y lo que para unos resulta sencillo para otros resulta complicado.
  - **Síntesis:** Es una explicación sustancial de cada tema visto; esta síntesis la pueden realizar los mismos participantes o bien el propio instructor.
  - **Ejercitación:** Exponer en práctica los conocimientos

adquiridos que pueden ocasionar una modificación en sus actitudes, conductas, habilidades y/o enriquecimiento de sus conocimientos.

En este paso o procedimiento intervienen tanto el instructor como el alumno, el primero nos mostrará una demostración de él como se debe realizar una tarea o función determinada; el segundo por consecuencia lo imitará. Aquí lo más importante es combinar acertadamente el decir y el mostrar de modo que la persona vea lo que se le está explicando. Uno de los puntos importantes es que al poner al capacitando a realizar o ejercitar una tarea encomendada el instructor sirva como guía, dándole confianza y apoyándole en todo momento y precisamente aquí es cuando se pueden corregir los errores previos a la evaluación en vez de cuando ya se está en el trabajo y puedan darse consecuencias desagradables.

## EVALUACION

Es la etapa final que nos permite verificar si en verdad los objetivos que se pretendían alcanzar se lograron o bien si fueron realistas. La evaluación nos facilita la toma de decisiones con respecto a adecuación de los objetivos, retroalimentación, u otras alternativas de acción en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**CAPITULO V**

**CONTROL**

## **5.1 CONTROL EN LA CAPACITACION**

La etapa dentro del proceso administrativo que cierra el ciclo de la administración es denominada como control.

Así en cualquier organismo la retroalimentación de lo que ocurra es básica, ya que permite ejercer una acción correctiva sobre ello. Y es precisamente a través del control que se puede influir para que esta situación tienda a modificarse, de la mejor manera que conduzca al logro de los objetivos preestablecidos en la etapa de planeación.

Algunos autores piensan que de hecho el Control es a la vez un medio de planear y para el enfoque de este capítulo podemos retomar la idea anterior de la siguiente manera:

"Mediante el control es posible descubrir los alcances de otorgar capacitación porque, nos permite medir los resultados (conocimientos, actitudes), así, como juzgar si se cumplió con los objetivos que esperábamos".

En concordancia con lo anterior se dice entonces que el control necesariamente implica la comparación de lo obtenido con lo esperado al final de cierto periodo prefijado.

Para finalizar, cabe mencionar que el "Control en la Capacitación posee las facultades que permiten rectificar y perfeccionar aquello que impide efectuar esta labor de modo eficiente. Además el control

comprende no sólo conocer los resultados de dar capacitación en la empresa, para posteriormente proceder con la práctica de lo aprendido sino que esos resultados reconocerlos en beneficio del empleado y por consecuencia para la organización.

## **5.2 EVALUACION**

Para el autor Alfonso Silveo en su libro "El Proceso de Capacitación" define a la evaluación como: "La forma en que se puede medir la eficacia y los resultados de un programa de capacitación y la labor de un instructor para obtener información que permite mejorar habilidades y corregir eventuales errores".

Se considera importante y fundamental la evaluación ya que medirá el éxito o grado de asimilación del capacitando no solo en cuanto a conocimientos sino también en cuanto a cambios de conducta, lo que dará lugar a visualizar si el programa es adecuado lo mismo en lo que se refiere al instructor. Todo esto servirá de base para determinar posteriormente otras necesidades de capacitación o bien si logramos nuestros objetivos.

Para una buena evaluación debemos considerar cuatro aspectos básicos:

- 1.- Reacción
- 2.- Aprendizaje
- 3.- Actitudes
- 4.- Resultados

### **1.- Reacción**

La reacción puede definirse como el grado en que los capacitandos se sienten en un programa de capacitación. Por lo que se refiere a esto es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes, así en esta fase de evaluación no mide ningún aprendizaje.

Retomando lo anterior, el primer paso dentro del proceso de evaluación es medir las reacciones de los sujetos a los programas de capacitación. Es importante hacerlo organizadamente usando hojas de comentarios diseñadas con el fin de obtener los datos esperados; se aconseja que tanto el jefe de capacitación como el instructor hagan también una estimación de la sesión para complementar la reacción de los capacitandos. La combinación de estas dos evaluaciones es más significativa que cualquiera de las dos aisladamente.

Aun cuando las compañías que inscriben a su personal en institutos externos, deberían también evaluar la reacción de este programa.

Cuando un instructor ha medido efectivamente las reacciones de los capacitandos y las encuentra favorables, puede sentirse muy orgulloso. Sin embargo, también debe ser modesto, ya que esto no garantiza que se aprendió algo.

**Guías para evaluar la reacción.**

- 1.- Determine lo que se quiere investigar.
  - 2.- Usar una hoja escrita cuyos puntos se refieran a lo que se desea investigar.
  - 3.- Diseñe la forma de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas.
  - 4.- Las formas deben ser contestadas anónimamente.
- 2.- *Aprendizaje*

El segundo aspecto a evaluar es el aprendizaje y por ello tenemos el siguiente concepto: Son los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los capacitandos; es decir, hasta aquí el aprendizaje no incluye el uso que el sujeto hará en su trabajo de esos principios, hechos y técnicas.

#### Guías para la evaluación en cuanto al aprendizaje

- 1.- El aprendizaje de cada participante de ser medido de manera que se pueden determinar cuantitativamente los resultados.
- 2.- La evaluación debe hacerse antes y después de la capacitación.
- 3.- Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
- 4.- Habrá que organizar estadísticamente los resultados de la

evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Métodos sugeridos:

- a) Desempeño en aula. A través de discusiones, demostraciones, prácticas individuales.
- b) Pruebas. Los exámenes o pruebas que se apliquen, pueden ser escritos, orales o bien prácticas.

### 3.- *Actitudes*

La actitud o el cambio de conducta que manifiesta el capacitando después del curso es también de importancia evaluar. Porque indudablemente tendrá repercusión en su personalidad y por tanto en el trabajo que desempeña.

Para cambiar de actitud se recomienda:

- 1.- Tratar de mejorar.
- 2.- Reconocer debilidades.
- 3.- Contar con la ayuda de una persona hábil para ello.
- 4.- Contando con un ambiente favorable el intento en el cambio de actitud será menos difícil.

Guías para evaluar la actitud:



- 1.- Se recomienda hacer estimaciones sistemáticas durante el desarrollo del curso de capacitación si es posible y también al final.
  - 2.- La estimación del desempeño del trabajo que siempre irá acompañada de una actitud, deberán hacerla uno o varios de los siguientes grupos, entre más grupos mejor:
    - a) El capacitando.
    - b) El jefe de capacitación y el instructor.
    - c) Las personas que realicen el mismo trabajo que el capacitando o que, por lo menos, conocen profundamente su desempeño.
  - 3.- Dichas apreciaciones deberán hacerse después de pasado un periodo razonable (tres meses o más) en forma que la persona que recibió capacitación tenga oportunidad de poner en práctica lo aprendido.
  - 4.- Pueden emplearse para este efecto autorreportes, cuestionarios, es decir en forma escrita o bien la observación por las personas indicadas. Pudiéndose hacer un análisis cuantitativo de lo primeramente señalado.
- 4.- *Resultados*

El cuarto paso dentro de esta evaluación es el de evaluar los resultados, algunas veces los resultados se traducen en cuestiones como:

**reducción de costos, incremento en la eficiencia, reducción de quejas o ascenso de la moral para el personal de la empresa.**

**La evaluación en este aspecto se debe de realizarse posterior al curso y significará una mejoría, o un cambio en el puesto de trabajo.**

**La evaluación de los cuatro puntos expuestos anteriormente serán significativos para tener un panorama mayor en cuanto al programa de capacitación, capacitandos, instructores e incluso recursos empleados.**

**Para que una evaluación sea más efectiva se recomienda realizarla de la siguiente manera:**

- **Antes del curso de capacitación.** Por lo que nos permitirá conocer el grado de conocimientos y habilidades que posee el participante al llegar al curso.
- **Durante el curso.** Para conocer paulatinamente el comportamiento del capacitando y según los requerimientos se pueden evaluar los conocimientos.
- **Después de terminado el curso.** Este tipo de evaluación es la más usual y efectiva, y también nos permite conocer el aprovechamiento en cuanto a conocimientos y el comportamiento del capacitando una vez finalizado el curso, este comportamiento será distinto al anterior mencionado.

**La evaluación es un punto que no se puede dejar de tocar dentro de un curso de capacitación, ya que independientemente de que podremos**

obtener información para una mejor toma de decisiones, para el capacitando será benéfico conocer esos resultados.

Por tal motivo debemos planear esta evaluación y estructurarla considerando:

- a) Que la situación de la evaluación sea la misma, es decir que no influya la personalidad del evaluador.
- b) Preveer formas de registros de los resultados.
- c) Que los resultados sean conocidos por los capacitandos para corregir conductas o bien corregir errores.

### **5.2.1 Criterios para determinar tipo de exámenes**

Los exámenes o pruebas que se apliquen serán un indicador del rendimiento y aprovechamiento del capacitando, por ello es necesario tener presente la importancia y la validez de éstos en el momento de su aplicación.

Así los conceptos para fijar qué tipo de exámenes se aplicarán se distingue como:

#### **CRITERIOS PARA DETERMINAR TIPO DE EXAMENES**

*SUBJETIVO.* El alumno da a conocer sus opiniones personales, la forma oral es clave para este tipo de exámenes, pues las preguntas se

pueden plantear de tal manera que las respuestas sean subjetivas. Ejemplos: qué opina sobre x cosa, qué ventajas tiene x cosa.

**OBJETIVA.** Es aquella prueba que se basa en respuestas concretas falso-verdadero, elección múltiple, frases incompletas. Y los exámenes puede ser: escritos, orales y prácticos. Todo instrumento de evaluación está constituido por:

**Instrucciones.** Son la explicación de las actividades que tiene que realizar para resolver las pruebas y la forma en que se anotarán las respuestas.

**Reactivos.** Son las preguntas de las pruebas.

**Clave.** Listas de las respuestas esperadas.

**Resultado.** Objetivos de un programa de capacitación se puede expresar en términos de resultados como:

Reducción de costos

Reducción de cambios de personal

Incremento de eficiencia

Reducción de quejas

Hacerlo de calidad y cantidad de producción

Mejoramiento de moral

Aprendizaje

Cambio de actitud

Es importante destacar que de la evaluación se desprende la valoración de los resultados, que como se expuso anteriormente, puede favorecer la situación del empleado, pero para el Departamento de Recursos Humanos y Capacitación esos resultados son de un gran valor significativo en cuanto a:

- Saber si se logró los objetivos planeados.
- Saber los procedimientos y recursos fueron los adecuados.
- Descubrir si es necesario retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Podemos también mencionar que no sólo el capacitando debe ser evaluado, sino también el instructor lo sea, por medio de los participantes para que de esta manera superen cada día sus habilidades y técnicas de instrucción.

Respecto de la evaluación quisiéramos hacer notar, como ya mencionamos anteriormente, que juega un papel de suma importancia dentro de un curso de capacitación, pero una vez terminado el programa de capacitación y su respectiva evaluación, se recomienda siempre dar un seguimiento para mejoras de acuerdo a los resultados obtenidos.

### **5.3 SEGUIMIENTO O CONTINUACION DE LA CAPACITACION**

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un(os) curso(s) sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el

contenido del curso para obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

Para que este conocimiento perdure y se continúe a través del tiempo no sólo depende del recién egresado del curso, que en la mayoría de las veces se encuentra muy entusiasta, del jefe inmediato dependerá en gran medida sentar las bases para que este sentimiento continúe, además de que el grupo de trabajo también juega un papel importante, pues si el resto de la empresa no apoya o complementa será más difícil este camino.

Se puede decir que el seguimiento es realmente lo más importante de la capacitación ya que aquí es donde se verifica qué tanto se aprendió y en qué forma se practica lo aprendido.

El seguimiento de la capacitación en cuanto a la forma de organización se puede clasificar en:

- a) Eventual
- b) Permanente

- a) *Eventual.* En los casos en que se establece un programa de seguimiento para un curso determinado, así por ejemplo se pueden señalar las juntas especiales y planes de entrenamiento en el trabajo, lecturas de temas o temas tratados.
- b) *Permanente.* Cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente, por ejemplo

juntas mensuales de entrenamiento, establecer un sistema de lecturas periódicas.

Para una mayor efectividad en el seguimiento se recomienda una estrecha comunicación del lugar o unidad donde se realice la capacitación y la de seguimiento, en caso de que sean distintas.

#### **5.4 VALORACION DE LOS RESULTADOS**

Una vez obtenida la información producto ya de un análisis previos podemos utilizarla para tomar decisiones respecto a:

- Establecer planes futuros.
- Establecer correcciones.
- Establecer una retroalimentación.

Las calificaciones que se obtengan de los exámenes o pruebas ya aplicados, servirán como marco de referencia para conocer qué porcentaje de conocimientos fueron aprovechados por parte de los alumnos. Así estas calificaciones pueden tener un gran valor significativo, en cuanto si son favorables al trabajador, independientemente de que éste se sienta más seguro y satisfecho de su desempeño en el puesto, puede aumentar su categoría dentro de la empresa, su escalafón y esto en otros términos se traduce en mejor remuneración económica; por supuesto dependiendo de las políticas de cada empresa.

Generalmente estos escalafones y calificaciones se valorizan numéricamente de acuerdo a escalas previamente establecidas.

**CAPITULO VI**

**ASPECTOS GENERALES DE SEGUROS Y SEGUROS  
COMERCIAL AMERICA S.A. DE C.V.**



## **6.1 HISTORIA Y DESARROLLO DEL SEGURO**

Desde tiempos remotos, en las grandes civilizaciones de la antigüedad, el hombre se empezó a percatar de la necesidad de protegerse de algún modo contra los riesgos que implicaban los acontecimientos de su vida cotidiana.

De esta manera, el hombre comienza a distribuir su riesgo con los demás, como una manera de asegurar o salvaguardar su bienestar personal y el de sus propiedades, puestas en peligro constante durante las largas travesías marítimas que se hacían en aras del comercio y la expansión hegemónica de la conquista.

Los egipcios, hebreos, griegos y romanos -miles de años antes de la Era Cristiana- ya establecían disposiciones de ayuda mutua entre los comerciantes marítimos para protegerse del daño o pérdida de las mercancías, para las familias de los guerreros que morían en la lucha, para contribuir a los gastos funerarios, para auxiliarse en caso de enfermedad, etc. Fue así como se formaron diferentes asociaciones, que con la contribución de sus miembros se protegían de las eventualidades sufridas.

Algunas de estas asociaciones fueron los Colegios Romanos. Posteriormente, en la Edad Media, nacen las hermandades, cofradías y las llamadas Gildas, cuyo propósito básico consistía en ayudar a todos los miembros.

En el siglo XVIII surge el concepto del Seguro Moderno en Londres, en el famoso Café de los Hermanos Lloyd, donde banqueros, comerciantes y transportistas se reunían para efectuar operaciones de crédito y mercantiles, y a compartir riesgos por envío de mercancías a tierras extranjeras. La Lloyd's se establece en 1781 como el primer centro oficialmente reconocido sobre negocios de seguros.

En 1714, en Estados Unidos, nace la primera aseguradora reconocida, la "Insurrance Company of North América".

En México, en el Código de Comercio de 1884, se garantizaban los intereses de los asegurados, pero fue hasta el año de 1910 cuando el seguro se instituyó de manera oficial en nuestro país.

El 26 de agosto de 1935 se promulgaron y entraron en vigor dos leyes que han sido fundamentales para el desarrollo del seguro en nuestro país: La Ley General de Instituciones de Seguros, que dejó sentadas las bases para la mexicanización y funcionamiento de las instituciones de seguros y la Ley sobre el Contrato de Seguro, que establece las normas para la interpretación y adecuada aplicación de dicho contrato.

El seguro privado en México, sólo puede operar en compañías autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por mediación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

**El Seguro es un método que distribuye entre un gran número de personas una posible pérdida, que sería demasiado fuerte para poder ser sobrellevada por una sola persona.**

**No solamente sirve a los fines de los individuos, sino que tiende cada día a llenar y a transformar nuestro orden social moderno.**

**El seguro, como tal se le concibe en la actualidad, permite prevenir las consecuencias económicas de hechos futuros que lesionen, de alguna manera, la estabilidad física o material del asegurado, contrarrestando o anulando los efectos económicos del siniestro. Lo que quiere decir, que el seguro es un contrato por el cual una empresa se obliga a pagar una determinada suma al ocurrir una eventualidad, mediante el pago de una prima, calculada según las probabilidades de que el evento ocurra.**

**Hoy día, los servicios de seguros se han extendido prácticamente a todas las actividades, siendo posible encontrar paquetes integrales que satisfagan las necesidades de protección, tanto a nivel personal y familiar, como a nivel de organizaciones y empresas.**

## **6.2 PULSAR**

**Es importante hablar de este grupo ya que es parte importante de Seguros Comercial América S.A. de C.V. y viceversa.**

**Debido a lo anterior podemos comenzar diciendo que: El Grupo Pulsar Internacional fue fundado en 1982 y en 1987 ya había logrado el**

**noventa y cinco por ciento de su crecimiento. Pulsar es hoy un líder en campos financieros, industrial, inmobiliario, agroindustrial y de empaques. Su oficina central está en Monterrey.**

Pulsar en sus 13 años de existencia, siempre se ha distinguido por la innovación y el cambio. Es una organización con vida propia que evoluciona para ofrecer mejores servicios y adecuarse a los requerimientos que México y los mercados internacionales le demandan.

Actualmente, Pulsar agrupa empresas independientes, autónomas en su financiamiento según su perfil y naturaleza.

Las principales áreas de Pulsar son:

- División Industrial, la cual tiene a la "Cigarrera La Moderna"
- División Empaques, está la empresa "Aluprint Artes Gráficas", "Poderosa, producción y comercialización de cartoncillo".
- División Agroindustrial, tenemos a "Agrícola Batis", la cual cultiva y exporta hortalizas a E.U.A.  
"Asgrow" es líder de investigación y desarrollo, producción y venta de vegetales y semillas.
- División Financiera, tiene a la empresa "Vector, Casa de Bolsa" ofrece suscripción de valores, fusiones y adquisición, financiamiento, reestructuración de empresas y administración de activos.

**"Grupo Comercial América". A partir de 1995 se crea un grupo bajo una misma denominación, que dio origen al Grupo Comercial América que incluye las siguientes empresas:**

- 1.- Almacenador Comercial América S.A. de C.V.
  - 2.- Arrendadora Comercial América S.A. de C.V.
  - 3.- Factoring Comercial América S.A. de C.V.
  - 4.- Fianzas Comercial América S.A. de C.V.
  - 5.- Financiera Comercial América S.A. de C.V.
  - 6.- Seguros Comercial América S.A. de C.V.
- División Inmobiliaria, se encuentra "Contec Mexicana" y "Desarrollo Inmobiliario Omega".

### **6.3 ANTECEDENTES**

**Seguros Comercial América S.A. de C.V.**

**Una Histórica de Crecimiento y Servicio**

Seguros La Comercial y Seguros América surgieron hace más de cincuenta años como negocios modestos, casi familiares, en un México donde la industria de los seguros apenas comenzaba a florecer...

Como sucede con cualquier empresa de reciente creación, ni sus

sueños, ni sus incipientes fundadores podían imaginar en esos momentos la importancia que llegarían a tener en el mercado mexicano, ni que el destino las uniría por razones accionarias, colocando a una nueva empresa, Seguros Comercial América, como la empresa aseguradora de mayor prestigio y fortaleza en toda América Latina.

<i>Fecha</i>	<i>Seguros La Comercial</i>	<i>Seguros América</i>
11 de febrero de 1933		Don Agustín Logorreta y el Lic. Manuel González Morán fundan "América Latina", Compañía General de Seguros S.A., la cual queda ubicada en la calle de Uruguay 81, en el Centro de la Ciudad de México. La empresa inició operaciones en el ramo de daños.
1934		"América Latina" trasladó sus oficinas a Venustiano Carranza No. 50 y posteriormente a Isabel La Católica No. 49.
4 de mayo de 1936	Don Liberto Senderos funda "La Comercial, Compañía Mexicana de Seguros Generales S.A." y ubica sus oficinas en la Calle de Venustiano Carranza No. 42, en el Centro de la Ciudad de México. La Comercial inicia operaciones en el ramo de daños, con un capital de un millón de pesos. Al término de su primer año de vida, repartió utilidades por ochenta y ocho mil pesos.	
1941	Se establece en la Ciudad de Chihuahua, Seguros El Sol, S.A., que posteriormente, en 1968 cambia su razón social por "Seguros La Comercial de Chihuahua S.A.", y en 1993 se fusiona a Seguros La Comercial.	
2 de Febrero de 1942		"América Latina", cambia su nombre por el de "América, Compañía General de Seguros", para evitar confusión con otra empresa aseguradora.

<i>Fecha</i>	<i>Seguros La Comercial</i>	<i>Seguros América</i>
1943	La Comercial inicia también operaciones en el ramo de vida. El 17 de enero firma el contrato de su primera póliza de vida.	
Marzo de 1944		América expide su primera póliza de vida, abarcando de esta manera ocho de los nueve ramos reconocidos en México.
1946	La Comercial sigue creciendo y en el mes de febrero tiene que cambiar de oficinas a la Avenida Juárez No. 97.	
1948	La Comercial ocupó el primer lugar en la venta de pólizas de daños, y en el de vida pasó a ocupar una posición muy destacada.	
1950		En espera de terminar el Edificio de Avenida Juárez No. 42, conocido como "Centro América", la aseguradora se trasladó momentáneamente a Av. Chapultepec No. 246.
1952	El edificio de Av. Juárez 97 resultó insuficiente, por lo que La Comercial se trasladó nuevamente. En esta ocasión a Avenida Reforma 122.	



<i>Fecha</i>	<i>Seguros La Comercial</i>	<i>Seguros América</i>
Mayo de 1956	Seguros La Comercial celebra el 20 aniversario de su fundación, lo que motiva la institución de "La Orden de la Lealtad", ceremonia en la que se reconoce a todos los empleados que cumplen 10 o más años de servicio ininterrumpido dentro de la empresa.	
1961	Debido a su impresionante crecimiento, La Comercial se vio obligada a cambiar otra vez de ubicación sus oficinas, a la Avenida Reforma No. 116.	
1966	"La Comercial, Compañía Mexicana de Seguros Generales", cambia su razón social por una denominación más sencilla y directa: "Seguros La Comercial".	
7 de Septiembre de 1968	La Comercial adquiere las huertas de Vivanco en Tlalpan y traslada hasta allí su oficina matriz.	
27 de Enero de 1969		Seguros América tomó una nueva denominación al hermanarse con el Banco Nacional de México: "Seguros América Banamex", nombre que ostentó durante 16 años.
1973	La Comercial es adquirida por el "Grupo Chihuahua", uno de los más grandes e importantes grupos económicos e industriales del país.	

<i>Fecha</i>	<i>Seguros La Comercial</i>	<i>Seguros América</i>
1974	La empresa aumento su penetración en el ramo de vida al adquirir "La Libertad, Compañía General de Seguros".	
1977	La Comercial amplio sus servicios a las ciudades de Chicago y Nueva York.	
27 de Octubre de 1977		Debido a su impresionante crecimiento e indudable consolidación, Seguros America vuelve a cambiar de ubicación su oficina matriz al nuevo y hermoso edificio ubicado en Avenida Revolución 1508.
1979	La Comercial registró un importante crecimiento de 20% y se colocó como una de las cinco aseguradoras más grandes del país. También en ese año fusionó sus compañías regionales Aseguradora del Norte en Monterrey, Aseguradora de Occidente en Guadalupe, Seguros de Puebla y La Victoria, Compañía de Seguros en Tlaxcala.	
3 de Septiembre de 1984		Seguros America se separó de Banamex debido a la nacionalización bancaria. La empresa vivió un proceso de reprivatización para quedar oficialmente constituida como Seguros América, S.A.

<i>Fecha</i>	<i>Seguros La Comercial</i>	<i>Seguros América</i>
<b>1989</b>	Seguros La Comercial pasó a formar parte de Pulsar. Se replanteó la organización del negocio y se estableció un plan estratégico basado en Centros de Utilidad. También se inició la descentralización de la empresa en todo el territorio nacional.	
<b>1991</b>	El logotipo de Seguros La Comercial fue modificado.	
<b>1992</b>	Seguros La Comercial desarrolló e inició la instalación de tecnología de punto en procesos, como el Sistema de Cobranza con lectura óptica, el Sistema Integral de Pagos y la Expedición Inmediata de Vida Individual.	
<b>Finales de 1993</b>	<p>Pulsar adquiere Seguros América S.A., que al ser fusionada con Seguros La Comercial constituye "Seguros Comercial América", empresa integrada por dos de las aseguradoras más fuertes del país, lo que representa más de un siglo de experiencia y calidad en el servicio.</p> <p>Con esta fusión se marca un nuevo capítulo en la industria del seguro en México. Dos grandes y prestigiadas empresas unen sus fortalezas y sinergias dentro de Pulsar bajo la Dirección General del Ingeniero Adrían Páez Martínez, para formar el grupo asegurador de mayor presencia, no sólo de nuestro país, sino de toda Latinoamérica.</p>	

<b>Fecha</b>	<b>Seguros La Comercial América</b>
1994	<p>Se fusionan las áreas de ventas y de Corredores de la empresa, constituyéndose dos grandes Zonas Comerciales.</p> <p>Zona Norte, a cargo del Ing. Jorge de la Maza Téllez, que incluye las Divisiones Noroeste (con sede en Monterrey), Norte (con sede en Chihuahua), Noroeste (con sede en Hermosillo) y Centro (con sede en Guadalajara).</p> <p>Zona Sur, a cargo del Lic. Antonio Pozo Pardo, que incluye las Divisiones Metropolitanas (con sede en la Ciudad de México), Periferia (con sede en la Ciudad de México), Sur (con sede en Puebla), y Sureste (con sede en Merida).</p> <p>Se realizan esfuerzos muy importantes para lograr la completa descentralización de la empresa en todo el territorio nacional.</p>
18 de Mayo de 1995	<p>Seguros Comercial América obtiene el Premio Pulcaz "Águila de Plata" por los esfuerzos realizados en 1993 y 1994 con relación al proceso de fusión.</p> <p>El Águila de Plata es otorgado por la Presidencia de Pulcaz, a los integrantes de una de sus empresas por la realización de esfuerzos totales y globales que la hacen digna de una mención especial.</p> <p>La escultura representa el carácter fuerte y guerrido que distingue a las águilas, en particular la postura del ave resalta su visión siempre atenta al futuro, sus garras son símbolo de tenacidad y perseverancia; su semblanza total refleja seguridad, fuerza y confianza.</p>
Septiembre 1995	<p>Seguros Comercial América inicia un nuevo hito en la actividad publicitaria tradicional para fortalecer el nivel de recordación del nuevo nombre de la empresa, originado por la fusión de Seguros La Comercial y Seguros América.</p>

## **LOCALIZACION DE OFICINAS**

**Unidad Central de Apoyo**  
Av. San Francisco 109,  
Col. Lomas de San Francisco  
64710 Monterrey, N.L.

**Oficina Matriz**  
Insurgentes Sur 3900  
14000 Tlalpan, D.F.  
México, D.F.

**Oficina Revolución**  
Av. Revolución 1508  
Col. Guadalupe Inn.  
México, D.F.

**Centro de Valuación**  
Moras 643  
Col. Del Valle  
Delegación Benito Juárez  
03100 México, D.F.

## **ESTRUCTURA COMERCIAL**

### **ZONA SUR**

**Oficinas Foráneas**  
División Metropolitana

**Satélite**  
Federico T. de la Chica 16  
Cuarto Piso  
Ciudad Satélite, Edo. de México

**Nápoles**  
Oklahoma 14  
Cuarto Piso  
Col. Nápoles  
México, D.F.

**Reforma**  
Av. Reforma 397  
Planta Baja  
Col. Cuauhtémoc  
México, D.F.

**Oficinas Foráneas**  
División Periferia

**Toluca**  
Juárez Norte 500 1er Piso  
Esq. Juan Alvarez y Ramón  
Corona  
Col. Centro  
Toluca, Edo. de México.

**Acapulco**  
Av. Costera Miguel Alemán 133  
Cuarto Piso  
39670 Acapulco, Gro.

**Cuernavaca**  
Boulevard Benito Juárez 707  
Primer Piso  
62050 Cuernavaca, Mor.

**Querétaro**  
Av. Constituyentes 75 Bis  
Col. Climatario  
76000 Querétaro, Qro.

## **División Sur**

**14 Sur 3501**  
Fracc. Anzures  
Puebla, Pue.

**Centro de Valuación Puebla**  
Calle 2 Sur 3926 Altos  
Col. Huexotitla  
72530 Puebla, Pue.

**Oficinas Foráneas**

**Veracruz**  
Av. Xiconténcatl 406  
Col. Centro  
Veracruz, Ver.

**Oaxaca**  
Calle Emilio Carranza 621  
Col. Reforma  
68050 Oaxaca, Oax.

## **División Sureste**

**Av. Paseo Montejo 471**  
esquina 35  
Centro 97000 Mérida, Yuc.

## **Oficinas Foráneas**

**Tuxtla**  
Av. Central Poniente 554  
Segundo Piso  
Edificio Valanci  
Col. Avenida Central  
Tuxtla Gutiérrez, Chis.

**Villahermosa**  
Calle 13 No. 102  
Tabasco 2000  
Villahermosa, Tab.

**Cancún**  
Av. Tulúm 192  
Edificio Tropical  
Plaza Local 60  
77500 Cancún, Q.R.

## **ZONA NORTE**

### **División Noreste**

**Av. Real de San Agustín 301**  
Col. Residencia de San Agustín  
66260 Garza García, N.L.

**Av. Constitución 1881 Pte.**  
Col. Obispado  
64040 Monterrey, N.L.

**Zaragoza 1000 Sur**  
Primer Piso  
64000 Monterrey, N.L.

**Centro de Valuación**  
Av. Real de San Agustín 3402  
66260 Monterrey, N.L.

### **Oficinas Foráneas**

**Tampico**  
Ejército Mexicano 105 Poniente  
Despacho 202  
Edificio Plaza Artop  
89440 Ciudad Madero, Tamps.

Av. Hidalgo 3507  
Col. Guadalupe  
89120 Tampico, Tamps.

Matamoros  
Av. de las Rosas No. 41  
Col. Jardín  
Matamoros, Tamps.

Saltillo  
Boulevard Luis Echeverría 1560  
Condominio Torre Saltillo  
Séptimo Piso  
Colonia Guanajuato Oriente  
25280 Saltillo, Coah.

Reynosa  
Boulevard Morelos 1230  
Oriente  
Col. Rodríguez  
88670 Ciudad Reynosa, Tamps.

#### **División Centro**

Av. Lerdo de Tejada 400  
3er. Piso  
44100 Guadalajara, Jal.

Francisco Rojas González 155-1  
3 y 4 Piso  
Col. Ladrón de Guevara  
44680 Guadalajara, Jal.

Centro de Valuación  
Juan Palomar y Arias 202  
Fraccionamiento Monraz  
44680 Guadalajara, Jal.

#### **Oficinas Foráneas**

León  
Boulevard Adolfo López  
Mateos 1813-B  
Col. Alvaro Obregón  
37320 León, Gto.

Morelia  
Av. Camelinas 3587  
Colonia 5 de Diciembre  
58280 Morelia, Mich.

#### **División Norte**

Paseo Bolívar 1000  
Primer Piso  
31000 Chihuahua, Chih.

Centro de Valuación  
Agustín Melgar 2105  
Chihuahua, Chih.

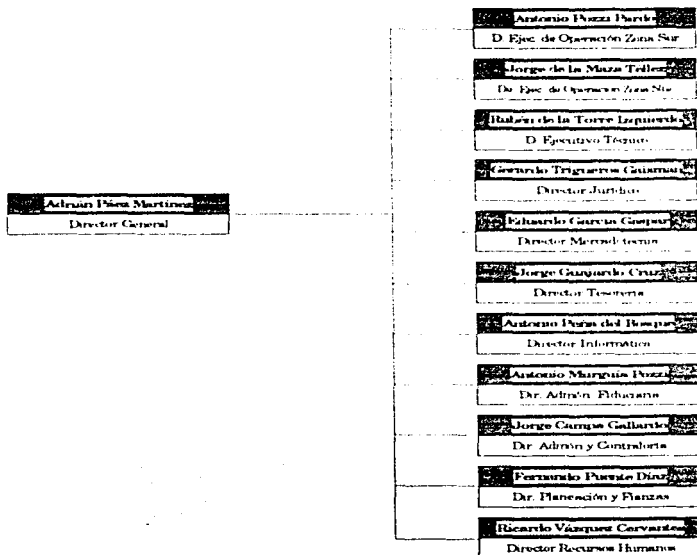
#### **Oficinas Foráneas**

Torreón  
Boulevard Independencia 320  
Esquina Ramón Corona  
Colonia Centro  
27000 Torreón, Coah.

Ciudad Juárez  
Av. Lincoln 1085 Norte  
Tercer Piso  
Fraccionamiento La Playa  
32317 Ciudad Juárez, Chih.

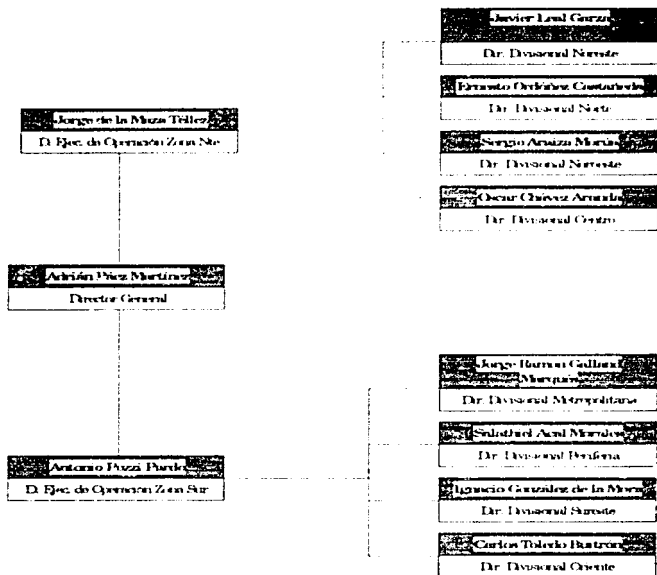
**6.4 ORGANIGRAMA DE SEGUROS COMERCIAL  
AMERICA S.A. de C.V.**

**Dirección General**





## Direcciones Ejecutivas de Operaciones

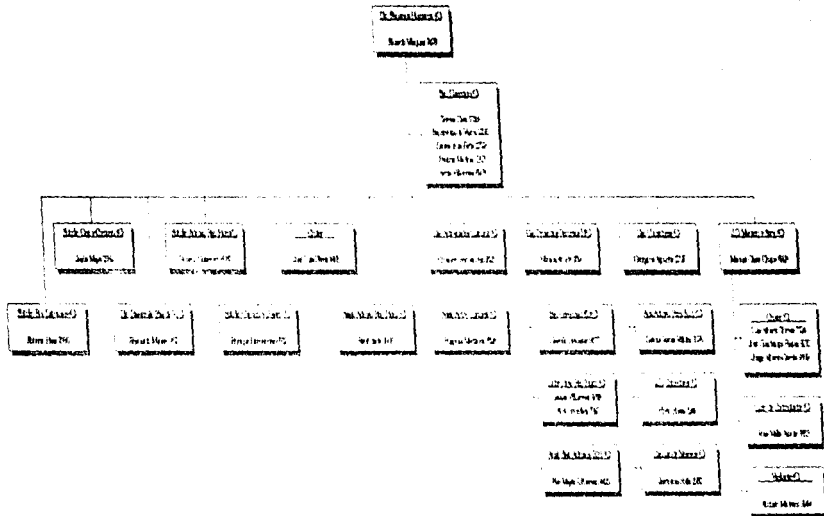


**Dirección Ejecutiva  
Técnica**

**Rubén de la Torre Izquierdo**  
Director Ejecutivo Técnico

<b>Joaquín Angulo Moade</b> Director de Salud
<b>Patricia Luisa Díaz</b> Director Técnico Vida
<b>Carlos Zenteno Salinas</b> D. Tec. Datos, Negocios Pape
<b>René Noriega Zermeno</b> D. Tec. Datos, Líneas Regulares
<b>Miguel A. Martínez Medina</b> Director Divisional Corredores
<b>Fernando Vázquez Díaz del C</b> D. Divisional Internacional
<b>Jorge Luis Cortés Bolfo</b> Director de Automóviles

**SEGUROS COMERCIAL AMERICA**  
**DIRECCION RECURSOS HUMANOS**





## **6.5 CREENCIAS DE SEGUROS COMERCIAL AMERICA S.A. DE C.V.**

Creemos que la sencillez es mejor que la complicación y que crear es mejor que destruir.

Creemos en hablar claro y directo y que el trabajo bien hecho causa satisfacción.

Sabemos vivir los buenos y malos momentos, porque nuestra visión es a largo plazo.

Creemos que es mejor actuar que reaccionar. Somos nosotros los que hacen que las cosas sucedan.

Creemos que la pluralidad de opiniones es causa de innovación.

Creemos en nuestras empresas como creación propia y personal de cada uno de nosotros.

Creemos ser parte del mercado y que en él existen consumidores inteligentes, libres y capaces de tomar decisiones de compra basadas en sus necesidades personales.

Creemos ser parte de la sociedad y que ella está formada por personas que puedan decidir su propio destino.

Por encima de todo, creemos en el talento dado por Dios a los hombres y queremos una sociedad que haga posible su aprovechamiento.

## **6.6 MISION**

Hoy en día Seguros Comercial América S.A. de C.V. es un grupo asegurador de mayor presencia y fortaleza en toda América Latina. Es una compañía comprometida en alcanzar la calidad en el servicio, a través del esfuerzo profesional y honesto de su trabajo diario.

Seguros Comercial América S.A. de C.V. se distingue en la industria aseguradora por el servicio rápido, exacto y amable que brinda a los aseguradores y agentes; gracias a una serie de principios y valores que definen sus acciones.

## **6.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

En Seguros Comercial América se ofrecen productos y servicios de la más alta calidad, porque sólo así se gana la preferencia del cliente.

Por eso los años de experiencia combinada y más de 700 oficinas en todo el territorio nacional permiten ofrecer a los clientes agilidad en trámites y servicios.

A continuación se presentan algunos productos y servicios que Seguros Comercial América presta a sus asegurados y agentes. Es importante hacer mención que los productos y servicios se dividen en tres grandes grupos, los cuales son: VIDA, DAÑOS y AUTOS.

## VIDA

Dentro de lo que corresponde a VIDA podemos encontrar:

El seguro de *Vida en Vida*, el cual lo protege contra los muy altos gastos médicos y las consecuencias económicas familiares que ocasionan las enfermedades más graves.

Vida en Vida lo protege contra los gastos ocasionados por 6 enfermedades muy graves:

- Infarto al Miocardio.
- Cirugía de las Coronarias.
- Accidente Vascular Cerebral.
- Cáncer.
- Insuficiencia Renal, y
- Transplantes de Organos Mayores.

El Seguro de Gastos Médicos Mayores, (PLAN ELITE INTERNACIONAL DE SEGUROS COMERCIAL AMERICA), el cual brinda a usted y a su familia la más amplia protección médica, tanto en México como en el Extranjero; tiene una suma asegurada equivalente a Un Millón de Dólares.

El Seguro de Accidente Personal, tenemos el caso de los accidentes en el automóvil, donde se expone a los hijos, ya que los pequeños viajan de pie dentro del automóvil, en caso de choque el niño saldría como

proyectil, estrellándose contra algo, sea éste el parabrisas, el tablero, o cualquier otro objeto duro del auto.

*El Seguro de Vida de Grandes Sumas*, es otro de los servicios y productos que brinda Seguros Comercial América S.A. de C.V.

## DAÑOS

En cuanto a daño se refiere podemos encontrar que se presta el servicio de seguros contra:

- Obras
- Calderas
- Tuberías
- Robo con violencia y asalto
- Responsabilidad Civil
- Otros más

Este producto cuenta además con otros beneficios. Por ejemplo, incluye protección contra daños a su equipo electrónico, rotura de cristales y espejos y las lesiones que sufran sus trabajadores domésticos en el desempeño de las funciones encomendadas por usted.

## AUTOS

Los seguros que presta Seguros Comercial América en cuanto a autos es referente a todo tipo de perjuicios que sufran los camiones o cualquier equipo de transporte, ya sea en carreteras u otro lugar.



**CAPITULO VII**

**CASO PRACTICO DE LA CAPACITACION COMO  
PROCESO ADMINISTRATIVO EN  
SEGUROS COMERCIAL AMERICA S.A. DE C.V.**

## **7.1 APLICACION DE LA PRACTICA DE INVESTIGACION**

La selección de los métodos y técnicas a utilizar para solucionar algún problema, depende de la naturaleza del fenómeno, los objetivos y perspectivas de análisis.

La aplicación de las técnicas y el diseño del instrumento adecuado permitirá recolectar información válida y confiable para probar la hipótesis y así obtener un conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga.

Por consecuencia la técnica a utilizar en esta investigación será el cuestionario, la entrevista y la observación.

El cuestionario está dirigido a todos los niveles medios superiores (nivel administrativo) de esta empresa, fue elaborado con el fin de cubrir de manera íntegra cada etapa del proceso administrativo en capacitación.

La entrevista fue dirigida al director de recursos humanos, subdirección de capacitación y desarrollo y gerente de capacitación y desarrollo con la finalidad de evaluar y corroborar la información expresada en los cuestionarios por el trabajador.

De tal manera que permitirán detectar las relaciones de comunicación dentro del área de trabajo y las necesidades del trabajador en su área.

## DETERMINACION DE LA MUESTRA

Actualmente Seguros Comercial América S.A. de C.V. (Insurgentes Sur 3900) cuenta con más de 1500 empleados. De los cuales se ha seleccionado al Departamento de Recursos Humanos como universo de investigación, debido a que permite en cierta forma la capacitación, desarrollo y productividad del recurso humano (trabajador) dentro de su área de trabajo.

Para tal efecto, el departamento de recursos humanos cuenta con 180 empleados administrativos, a los cuales se les aplicó los cuestionarios, excepto a 3 personas las cuales respondieron a las entrevistas dirigidas.

## DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_ Antigüedad en  
la empresa \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

¡Buen Día!

Somos estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM), estamos realizando una investigación, es por ello que le pedimos su ayuda al contestar este cuestionario marcando con una "X" la respuesta que usted elija y en el caso de las preguntas donde se indique que se puede elegir más de una opción de respuesta, también favor de marcarlas con una "X".

Agradecemos de antemano su valiosa cooperación y sinceridad.

Gracias...

## CUESTIONARIO

1.- ¿Capacitan al personal dentro del área que usted labora?

- a) si
- b) no

2.- Usted recibe capacitación, cuándo:

- a) Al ingresar a la empresa.
- b) Durante el transcurso del desempeño de su puesto.
- c) Sólo cuando existen problemas en el desempeño de su puesto.

- d) Otras ¿cuáles?
- 3.- ¿Existen planes y programas de capacitación?
- a) sí
  - b) no
  - c) no sé

SI CONTESTO "a" ENTONCES CONTESTE LAS PREGUNTAS 4 y 5  
SI CONTESTO "b" o "c" ENTONCES PASE A LA PREGUNTA 6 Y  
CONTINUE

- 4.- ¿Quién elabora esos planes y programas?
- a) El departamento de Recursos Humanos a través del área de capacitación.
  - b) Un especialista
  - c) Los jefes del departamento que requieran la capacitación
  - d) Otros, ¿quién? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿De acuerdo a qué se elaboran esos planes y programas?
- a) De acuerdo a propuestas del jefe del área.
  - b) De acuerdo a propuestas de los empleados.
  - c) Se investigan necesidades de capacitación de cada departamento.

PUEDA CONTESTAR UNA O DOS OPCIONES EN ESTA PREGUNTA

- 6.- ¿Cómo se detectan necesidades de capacitación del departamento?
- a) Mediante entrevistas con el jefe del área.
  - b) Mediante entrevistas con los empleados de cada área.
  - c) Mediante cuestionarios al jefe del área.
  - d) Mediante cuestionarios a los empleados de cada área.
  - e) Mediante la observación que realiza el jefe del área.
  - f) No existe una manera determinada de detectar esas necesidades.

7.- ¿Le realizan entrevistas o cuestionarios para conocer sobre sus necesidades de capacitación del puesto que desempeña?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

8.- La capacitación se imparte dentro de las horas de trabajo

- a) Si
- b) No

¿Cada cuándo? \_\_\_\_\_

9.- ¿Quién imparte la capacitación?

- a) Un instructor interno
- b) Un instructor externo

10.- Las sesiones de capacitación las considera:

- a) Dinámicas.
- b) Tensas.
- c) Aburridas.

11.- Las sesiones de capacitación las considera

- a) Claras
- b) Entendibles
- c) Confusas

SI CONTESTO "c" ENTONCES CONTESTE LA SIGUIENTE PREGUNTA, SI NO ES ASI CONTINUE CON LA PREGUNTA 13.

12.- Considera que lo anterior se debe a:

- a) Carencia de conocimientos por parte del instructor que imparte el curso.
- b) Inexperiencia del instructor al impartir sus conocimientos.

- c) El instructor no sabe utilizar el material de apoyo adecuadamente.
- d) El instructor no motiva al grupo lo suficiente.
- e) El instructor no brinda disposición al grupo.

13.- ¿Cómo calificaría usted al instructor(es) que le han impartido capacitación?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

14.- Considera que la capacitación es:

- a) Útil para el trabajo.
- b) Para saberse desempeñar eficientemente en el puesto del trabajo.
- c) Es un requisito legal que se debe de cumplir.
- d) No siempre es necesaria.

15.- ¿Cómo calificaría la capacitación que usted ha recibido en la empresa?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

16.- ¿Dónde se imparten los cursos de capacitación en su empresa?

- a) En las oficinas de la empresa
- b) En aulas dentro de la empresa
- c) Fuera de la empresa.

Otros ¿dónde? \_\_\_\_\_

- 17.- ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas como luz, ventilación, espacio, mobiliario del lugar donde se recibe la capacitación?
- a) Excelentes
  - b) Muy buenas
  - c) Buenas
  - d) Regulares
  - e) Malas
- 18.- ¿Al iniciar la sesión cuenta usted y el instructor con el material y equipo necesarios para la impartición de la misma?
- a) Siempre
  - b) Algunas veces
  - c) Nunca
- 19.- ¿Cuál es ese material y equipo principal que se emplea en los cursos?
- a) Material de proyección (Proyector de cine, de diapositivas, de cuerpos, opacos).
  - b) Material sonoro (Grabadoras, tocadiscos).
  - c) Material gráfico (Pizarrón, rotafolio, franelógrafo, gráficos, mapas, diagramas).
  - d) Material impreso (libros, folletos, manuales, etc.)
- 20.- ¿De cuántas personas se conforman los grupos para tomar la capacitación?
- a) De 10 a 20 personas
  - b) De 21 a 30 personas
  - c) Más de 30 personas



21.- La responsabilidad de la capacitación en la empresa es de:

- a) Sólo el jefe del departamento que se capacite.
- b) Del jefe del área de capacitación y de Recursos Humanos.
- c) Del instructor que imparte los cursos de capacitación.
- d) De las personas que toman los cursos de capacitación.
- e) De los anteriores.

22.- En la capacitación se les evalúa con exámenes:

- a) Antes de que se inicie el curso de capacitación.
- b) Durante el desarrollo del curso de capacitación.
- c) Al final del curso de capacitación.
- d) Posterior al curso de capacitación.

23.- Generalmente ¿Qué tipo de exámenes se les aplica?

- a) Escritos
- b) Orales
- c) Prácticos

24.- ¿La evaluación es respecto a?

- a) Conocimiento
- b) Comportamiento

25.- Usted como capacitando ¿Evalúa al instructor que le impartió el curso?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

26.- ¿Se le da un seguimiento a la capacitación una vez concluida?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

SI CONTESTO "a" o "b" CONTESTA LAS PREGUNTAS 27, 28 y 29  
SI NO A LA 30

27.- ¿En qué forma se da ese seguimiento?

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

28.- ¿En dónde se realiza ese seguimiento de capacitación?

- a) En las aulas donde se imparte capacitación
  - b) En el área de trabajo
- Otros ¿dónde? \_\_\_\_\_

29.- El seguimiento de la capacitación es:

- a) Eventual
- b) Permanente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30.- ¿En qué le beneficia la capacitación?

- a) En un buen desempeño de su puesto de trabajo.
- b) Si se capacita obtiene un mejor puesto y mejor salario.
- c) Los anteriores.

### **7.3 ENTREVISTA PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE LA CAPACITACION**

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Cuál es la misión de Seguros Comercial América?
- 2.- Aparte de la capacitación en el trabajo, qué otro tipo de capacitación se les proporciona?
- 3.- Elaborados los planes y programas de capacitación, qué otro organismo los autoriza, independientemente de la empresa?
- 4.- Existen comisiones mixtas, si\_\_\_ no\_\_\_, por qué? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Qué pasos siguen para registrar los planes y programas de la empresa?
- 6.- Se considera fundamental la elaboración de planes y programas de capacitación?
- 7.- ¿Con qué periodicidad se realiza un diagnóstico de necesidades?
- 8.- ¿Cuáles son los tipos de cursos que se imparten dentro de Recursos Humanos?

- 9.- Una vez impartido el curso de capacitación ¿qué proceso de evaluación se utiliza?
- 10.- Se cuenta con instructores internos y externo. si\_\_\_ no\_\_\_ Por qué?\_\_\_\_\_
- 11.- ¿Cuáles son las características fundamentales que debe contener el instructor?
- 12.- La capacitación de una persona requiere de algún seguimiento.
- 13.- Dentro de la impartición de algún curso del instructor ¿el capacitando recibe algún reconocimiento por parte del instructor?
- 14.- ¿Se beneficia el trabajador con la capacitación?
- 15.- ¿Se toma en cuenta la capacitación para ascender de escalafón?

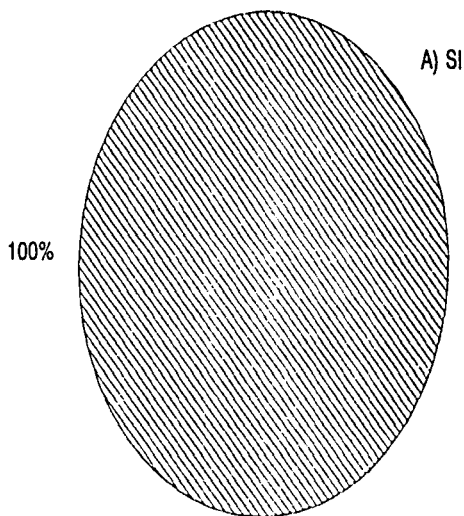
## **CAPITULO VIII**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS Y GRAFICAS**

## 8.1 GRAFICAS

## Pregunta 1

---

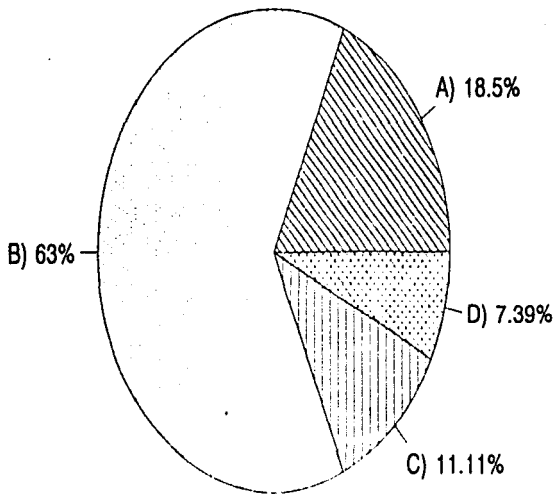


¿Capacitan al personal dentro del área que ud. labora?

 A) SI

## Pregunta 2

---



¿Usted recibe capacitación cuándo?



Durante el transcurso del desempeño del puesto



Otras (Cuando hay cambios de procesos)



Al ingresar a la empresa

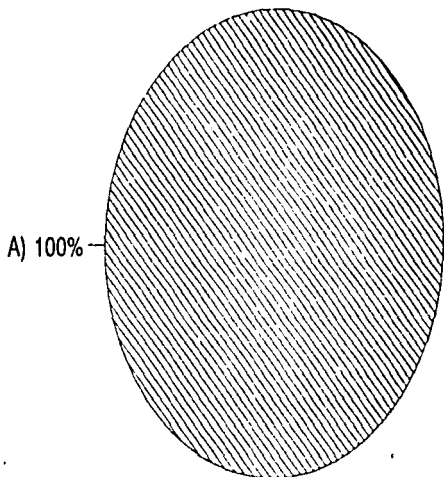


Sólo cuando existen problemas en el desempeño del puesto



### Pregunta 3

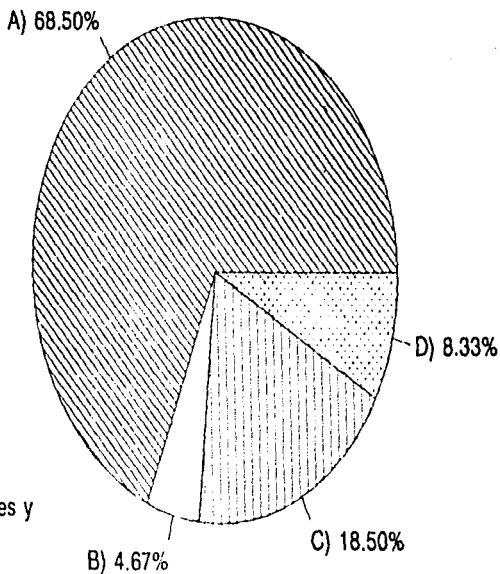
---







Existen planes y programas de capacitación?

 SI

## Pregunta 4

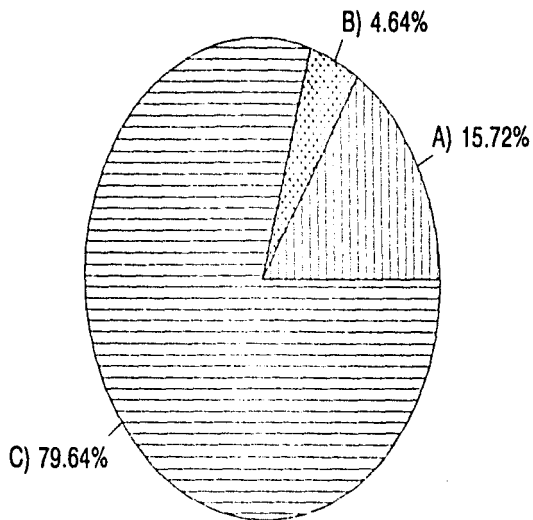


¿Quién elabora esos planes y programas?

-  El departamento de Recursos Humanos a través del área de capacitación
-  Un especialista
-  El jefe del área que requiera la capacitación
-  Otros (Capacitación con especialistas y jefes de área)

## Pregunta 5

---

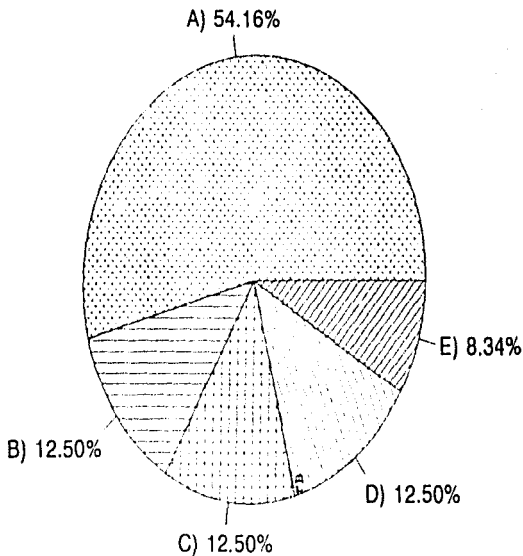


¿De acuerdo a qué se elaboran esos planes y programas?






- De acuerdo a propuestas del jefe de área
- De acuerdo a propuestas de empleados
- Se investigan necesidades de capacitación del área

## Pregunta 6

---

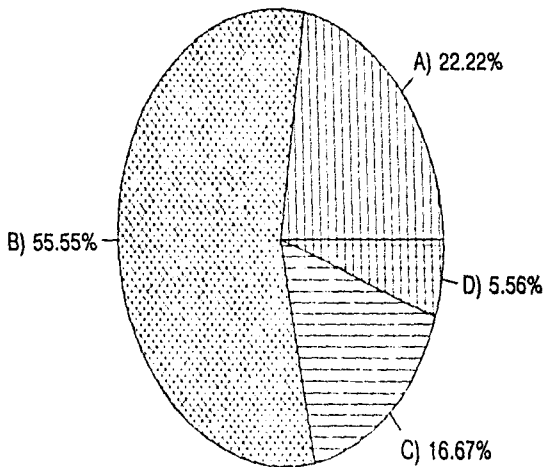


¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación del departamento?

- |   |  |
|---|--|
|  Mediante entrevistas con los jefes de cada área |  Mediante cuestionarios a los empleados de cada área      |
|  Mediante entrevistas con empleados de cada área |  Mediante la observación que realiza el jefe de cada área |
|  Mediante cuestionarios al jefe de área          |  |

## Pregunta 7

---



¿Le realizan entrevistas o cuestionarios para conocer sobre sus necesidades de capacitación del puesto que desempeña?



Siempre



Nunca



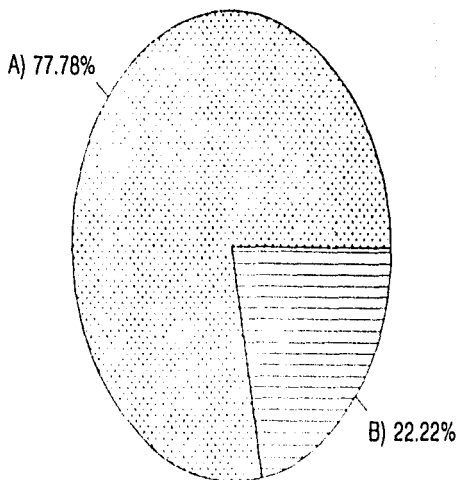
Algunas veces



No contestó

## Pregunta 8

---



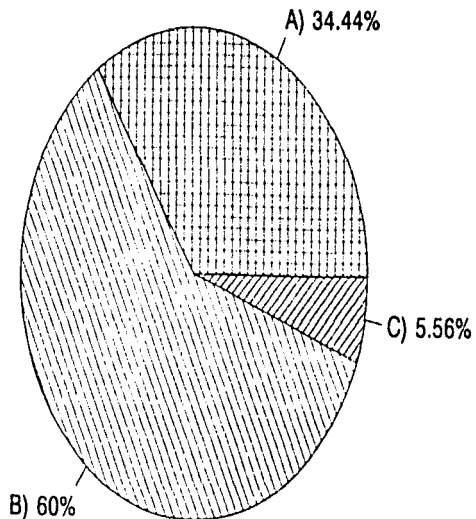
¿La Capacitación se imparte dentro de las horas de trabajo?

Sí (Cuando está contemplada dentro del programa)

No (Cuando interfiere con otras actividades)


## Pregunta 9


---



¿Quién imparte la capacitación?

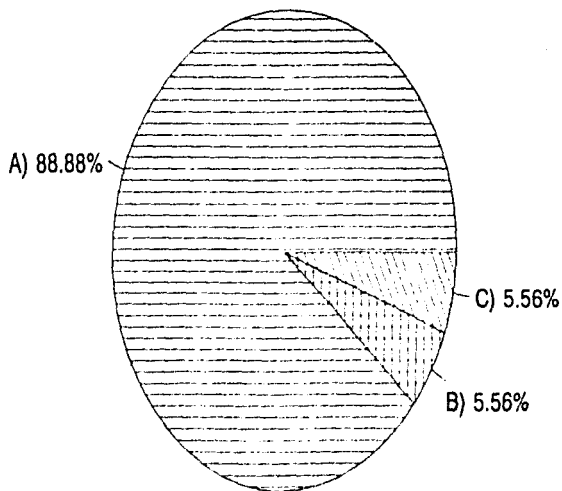
 Un instructor interno

 Un instructor externo




 No contestó

## Pregunta 10

---



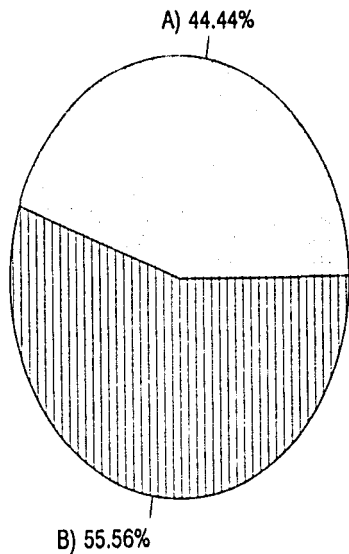
¿Las sesiones de capacitación las considera?

-  Dinámicas
-  Tensas
-  No contestó



## Pregunta 11

---



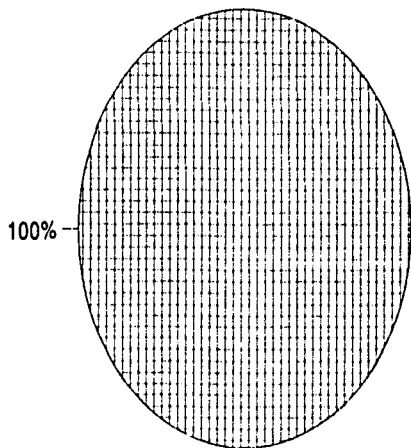
¿Las sesiones de capacitación las considera?

Claras

Entendibles

## Pregunta 12

---

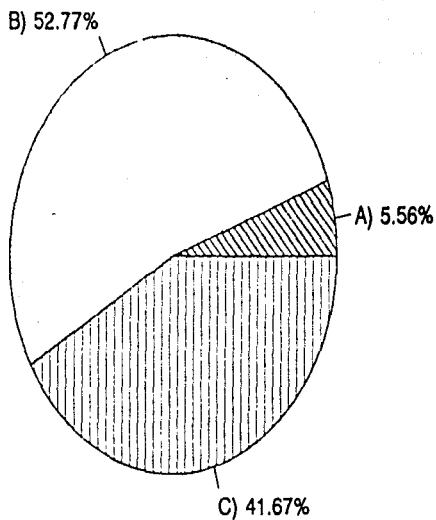


Si contestó "C" conteste: Lo anterior se debe a:


No contestó

### Pregunta 13

---

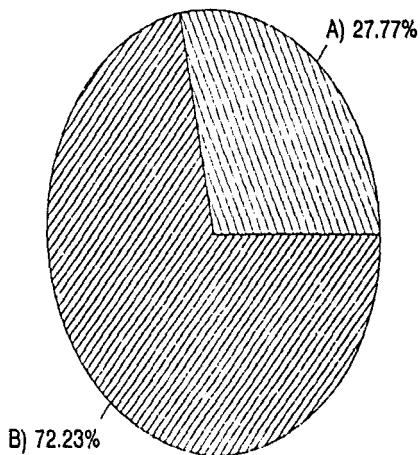


¿Cómo calificaría ud. al instructor(es) que le han impartido capacitación?


-  Excelente
-  Muy bueno
-  Bueno

## Pregunta 14

---



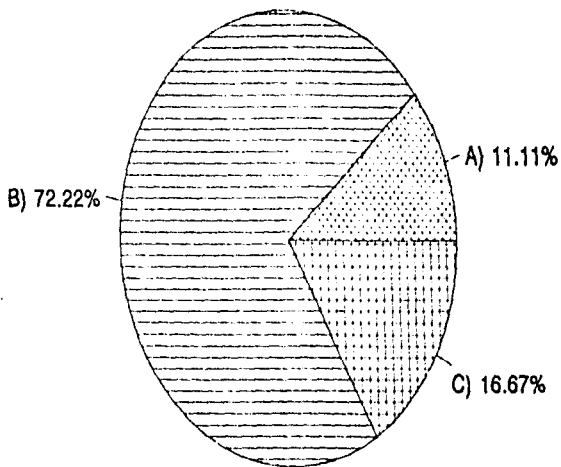
Considera que la capacitación es:

 Util para el trabajo

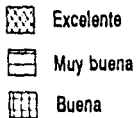
 Para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo

## Pregunta 15

---

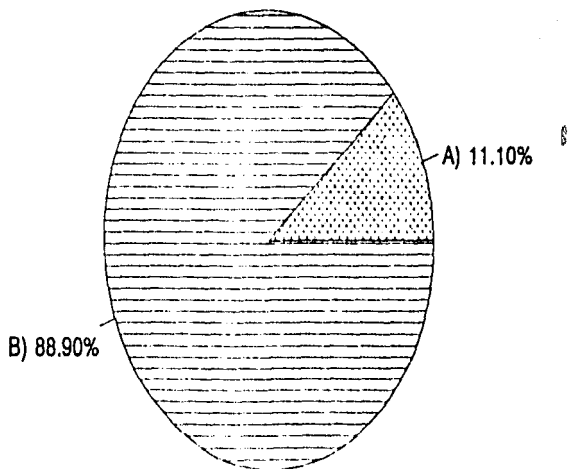


¿Cómo calificaría la capacitación?



## Pregunta 16

---

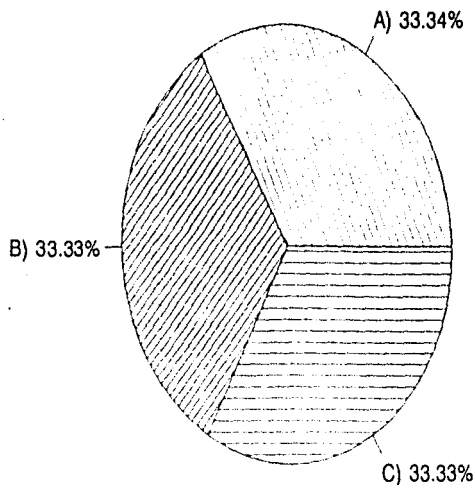


¿Dónde se imparten los cursos de capacitación en su empresa?

-  En aulas dentro de la empresa
-  Fuera de la empresa (Universidades, Instituciones Particulares)

## Pregunta 17

---

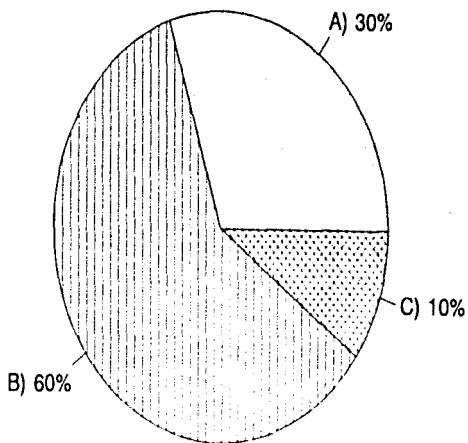


¿Cómo calificaría ud. las condiciones físicas como luz, ventilación, espacio, mobiliario del lugar donde recibe capacitación?

- Excelente
- Muy buenas
- Buenas

## Pregunta 18

---



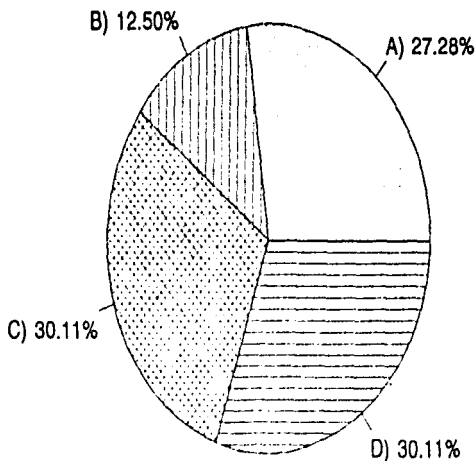
¿Al iniciar la sesión cuenta ud. y el instructor con el material y equipo necesarios para la impartición de la misma?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca




## Pregunta 19

---



¿Cuál es ese equipo material y principal que se emplea en los cursos?

 Material de Proyección

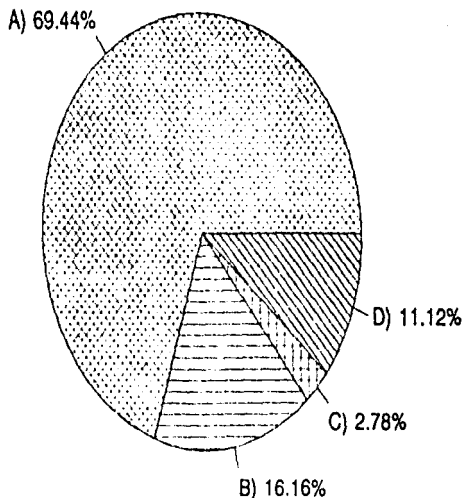
 Material Gráfico

 Material Sonoro


 Material impreso


## Pregunta 20


---




¿De cuántas personas se conforman los grupos para tomar capacitación?

 De 10 a 20 personas

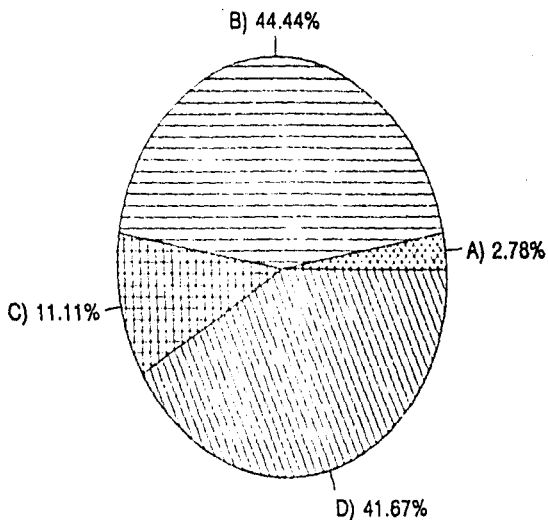
 Más de 30 personas

 De 21 a 30 personas





 No contestaron

## Pregunta 21

---

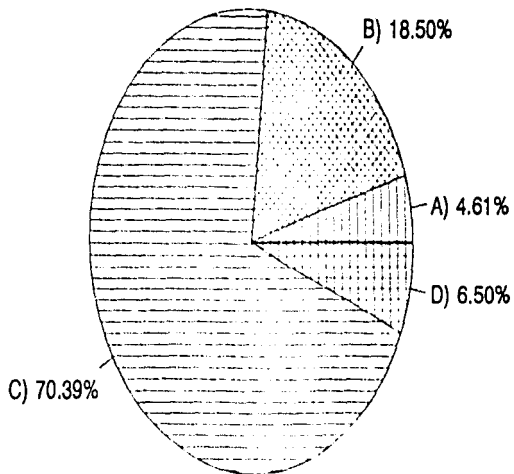


La responsabilidad de capacitación en la empresa es de:





- |  |   |
|--|---|
|  Sólo del jefe del departamento que se capacite       |  De las anteriores |
|  El jefe de área de capacitación y recursos humanos   |   |
|  El instructor que imparte los cursos de capacitación |   |

## Pregunta 22

---

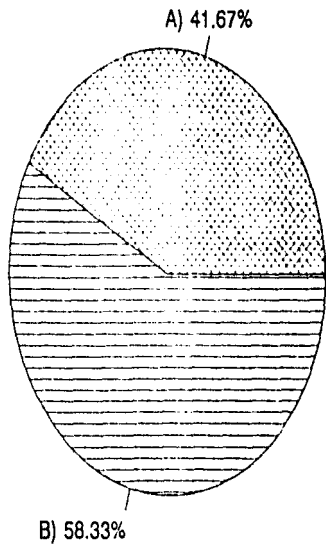


En la capacitación se les evalúa con exámenes:

- |   |  |
|---|--|
|  Antes de que inicie el curso de capacitación    |  Posterior al curso de capacitación |
|  Durante el desarrollo del curso de capacitación |  Al final del curso de capacitación |

## Pregunta 23

---



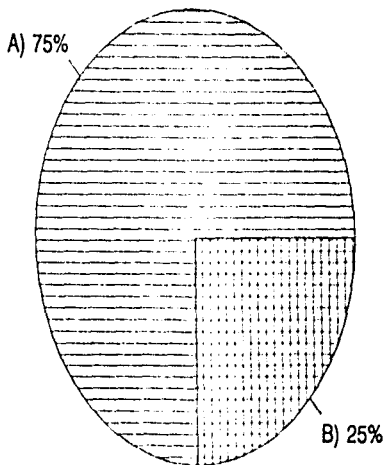
Generalmente ¿Qué tipo de exámenes se les aplica?

 Escritos



 Prácticos

## Pregunta 24

---

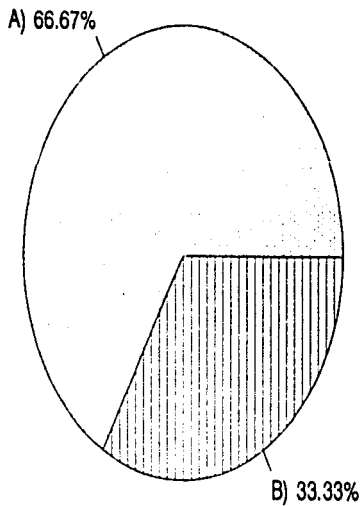


La evaluación es respecto a:

-  Conocimientos
-  Comportamiento

## Pregunta 25

---



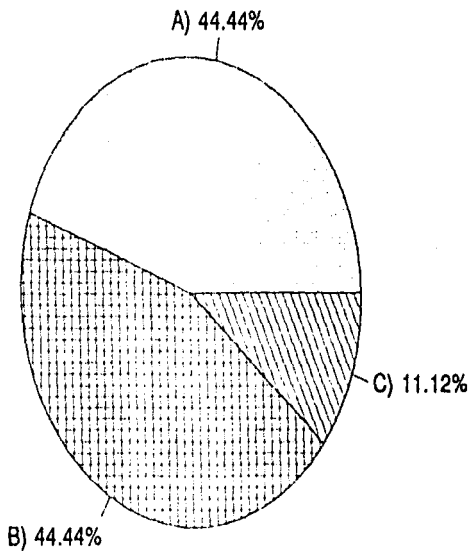
Usted como capacitando ¿Evalúa al instructor que le impartió el curso?

Siempre

Algunas veces

## Pregunta 26

---



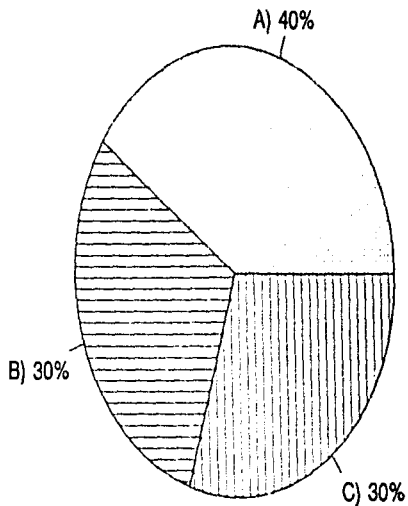
¿Se le da un seguimiento a la capacitación una vez concluida?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca



## Pregunta 27

---

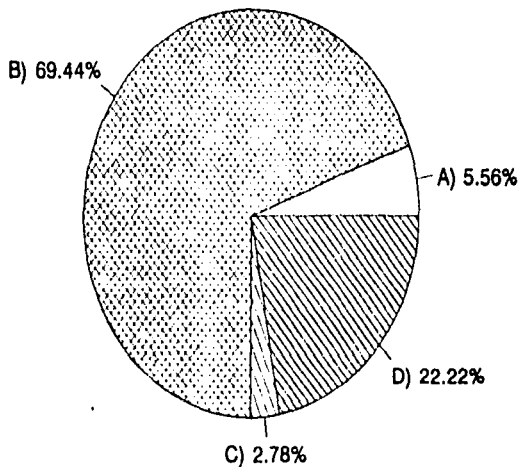


¿En qué forma se da ese seguimiento?


- Prácticas de trabajo
- Junta de trabajo
- Entrevistas con los jefes inmediatos de las personas capacitadas

## Pregunta 28


---




¿En dónde se realiza ese seguimiento de capacitación?

 En aulas donde se imparte la capacitación

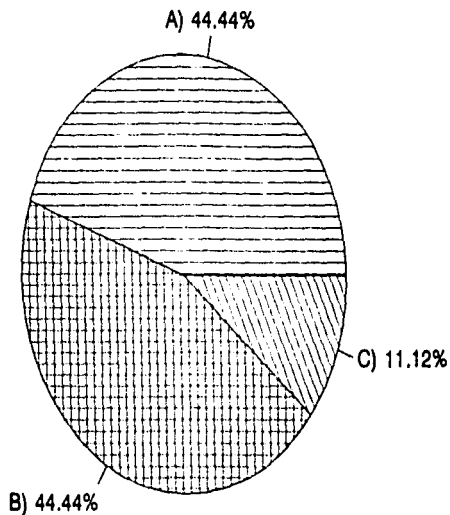
 Otros

 En el área de trabajo




 No contestó

## Pregunta 29

---

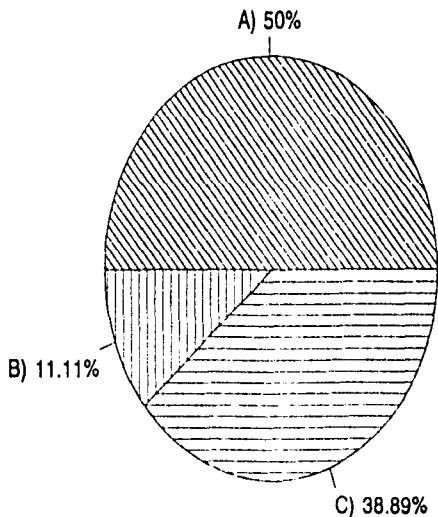


El seguimiento de la capacitación es:




-  Eventual
-  Permanente
-  No contestó

### Pregunta 30

---



¿En qué le beneficia la capacitación?

-  En el buen desempeño del puesto de trabajo
-  Mejor puesto y mejor salario
-  Los anteriores

## **8.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Para la recopilación de la información de este trabajo de investigación se ha recurrido a la técnica del cuestionario, su aplicación fue llevada a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa: "Seguros Comercial América S.A. de C.V."

Por medio de una tabulación de los datos obtenidos de los cuestionarios, se logró elaborar gráficas, las cuales, permitieron llegar a un análisis e interpretación de éstos.

Para mejorar entendimiento del presente informe, los porcentajes que se presentan son referentes a la población estudiada. En virtud a lo anterior se encontró lo siguiente:

Al empleado del departamento de Recursos Humanos de la empresa: "Seguros Comercial América S.A.", se le otorga capacitación ya sea desde el momento en que éste ingresa a la misma (18.50%) o bien durante el transcurso del desempeño de su labor (63%).

El departamento de Recursos Humanos a través de su área de Capacitación es quien elabora los planes y programas referentes a esta actividad (68.50%) y en algunas ocasiones el jefe del área que requiera capacitación brindan su opinión para tal efecto (18.50%).

El 79.64% dice que para elaborar estos planes y programas se investigan las necesidades de capacitación del área y también se toman en cuenta las propuestas del jefe del área (15.72%).

Para la detección de necesidades de capacitación a menudo no se recurre a las técnicas para dicho efecto, así las gráficas revelan que la frecuencia de este hecho es:

- Algunas veces 55.55%
- Siempre en el 22.22%
- Nunca 16.67%

De estas ocasiones las técnicas más utilizadas son:

- Entrevista en el 66.66%
- Cuestionario en el 25%
- Observación en un 8.34%

Las personas a las que se recurre para la detección de las necesidades de capacitación son:

- Al jefe del área en un 75%
- A los empleados de cada área en un 25%

Referente a la impartición de la capacitación en horas de trabajo las gráficas proyectan que:

- Sí, se llevan a cabo dentro de este horario, cuando está contemplada dentro de un programa (77.78%).
- No, se lleva a cabo cuando la capacitación interfiere con otras actividades (22.22%).

En un 52.77% los capacitandos califican en general la actuación de los instructores que imparten capacitación como muy buena y el 41.67% la califican sólo como buena; debido a que el 55.56% considera que las sesiones son entendibles y el 44.44% claras, por otra parte, también estiman que son dinámicas (88.88%). Continuando dentro de este ámbito el 60% revela que son instructores externos y el 34.44% expresa que es el instructor interno quien imparte los cursos.

Como se puede observar es el instructor externo el que más se solicita, no obstante la capacitación se imparte en aulas especiales para dicha actividad dentro de la empresa según lo demuestra el 88.90% de la población, y pocas ocasiones se realiza fuera, en universidades, instituciones particulares (11.10%).

De las condiciones físicas (luz, ventilación, espacio, mobiliario, etc.) de ese lugar, el 33.34% las califica como excelentes, el 33.36% como muy buenas y buenas respectivamente para cada una.

El número de participantes que conforman los grupos para tomar el curso es por lo general de 10 a 20 personas, en un 69.44%.

Tanto el capacitando como el instructor en el momento de iniciar la sesión, solamente algunas veces cuentan con el material y equipo necesario, según lo proyecta la gráfica, esto es en un 60%

El material más utilizado para estas sesiones es el impreso y el

gráfico en un 30.11% para ambos respectivamente y en menor proporción el de proyección en el 27.28%

Al finalizar la capacitación al personal se le evalúa por medio de exámenes, que según la población estudiada esto es en un 70.39%; son exámenes prácticos los más utilizados (58.33%) y escritos en un 41.67%

El 75% de la población muestra que la evaluación permite conocer el grado de conocimientos obtenidos durante el curso en mayor proporción que el comportamiento (25%).

También se debe señalar que el instructor es siempre evaluado por el capacitando, según el 66.67% de la población investigada.

Una vez concluida la capacitación es importante darle una continuidad, esto a través de un seguimiento que comúnmente si se realiza (44.44% siempre y algunas veces 44.44%).

El seguimiento se da a través de juntas y prácticas de trabajo, entrevistas con los jefes inmediatos de las personas capacitadas llevándose a cabo en el área de trabajo (69.44%), o casualmente en otros lugares según lo requiera las circunstancias, esto es en un 2.78%

Además se considera importante no perder de vista el seguimiento de la capacitación a través del tiempo así las gráficas nos arrojan que en un 44.44% se realiza permanente y de manera eventual en otro 44.44% de acuerdo a las necesidades específicas de la capacitación.



Por último las gráficas nos muestran que la capacitación es el medio que permite desempeñar eficientemente el puesto de trabajo (72.23%) ya que cuando se recibe ésta es muy buena (72.22%) y en general el beneficio que obtiene el empleado es precisamente ese buen desempeño del puesto de trabajo según lo indica el 50% de la población y sólo en algunos casos se espera obtener un mejor puesto y mejor salario (11.11%).

Hemos hablado de varios aspectos acerca de la capacitación según datos obtenidos que se encuentran vertidos y respaldados en las gráficas anteriores. Como punto final a tratar en este análisis e interpretación de resultados de la responsabilidad que implica la capacitación, así ésta se comparte por el jefe del área de capacitación y de Recursos Humanos, quien tiene a su cargo la impartición correcta a este departamento y por ende a todos los empleados de la empresa Seguros Comercial América S.A de C.V. (44.44%).

### **8.3 CONCLUSIONES**

Para el crecimiento y progreso de cualquier empresa en el mercado, es importante la preparación y desarrollo de su personal, se puede lograr a través de una adecuada aplicación de un proceso de capacitación.

De acuerdo al estudio realizado en el presente trabajo, se concluye que se hace uso del proceso administrativo en sus cuatro fases: planeación, organización, dirección y control, como una herramienta en la capacitación. Según Jame A. F. Stoner. Donde el departamento de Recursos Humanos y su área de capacitación son los más interesados en que se imparta una capacitación al personal, permitiendo consolidar la integración de las dos entidades aseguradoras, originado un trabajo unificado, para poder alcanzar sus objetivos y metas.

Es por ello que en Seguros Comercial América se preocupan por desarrollar colaboradores capaces de realizar su trabajo con agilidad, energía y permanente actitud de servicio, lo que contribuirá al reconocimiento de su liderazgo en el mercado.

Debido a que el proceso existente de capacitación en Seguros Comercial América se encuentra apegado a lo que es el proceso administrativo, no podemos establecer éste como herramienta para la capacitación como se plantea en el presente trabajo, pero sí podemos decir que existen pequeñas acciones que no se realizan dentro de este proceso.

Este tipo de proceso de capacitación resulta importante en cualquier organismo, ya que permite un mejor funcionamiento de su personal y por lo tanto de la empresa.

Económicamente la utilización de este proceso puede presentar grandes beneficios, ya que tiene grandes ventajas en cuanto a: rápido servicio y utilidad del negocio; lo cual se logra disminuyendo tiempo y recursos en el manejo del personal y de las áreas de trabajo.

Es por esto que el Licenciado en Administración es la persona apropiada para llevar a cabo un programa de capacitación, ya que cuenta con las cualidades y técnicas acordes para coordinar a todos los elementos de una empresa en forma eficiente.

Desde el momento en que el Licenciado en Administración coordina, cubre diversas actividades (cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.) que le permiten delegar en otros, determinadas funciones dentro de un organismo social.

#### **8.4 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES**

Valioso es destacar que una capacitación como es llevada a cabo en Seguros Comercial América S.A. de C.V. es base para que toda la empresa marche bien.

Esta capacitación es realizada conforme a las etapas mostradas en capítulos anteriores correspondientes al Proceso Administrativo, sin embargo, siempre se debe de tender a mejorar en todas las actividades que se realicen, es por ello que nos atrevemos a hacer algunas sugerencias de lo que estimamos puede contribuir a un mejor otorgamiento de la capacitación en Seguros Comercial América.

Por lo anterior, podemos decir que en la planeación de la capacitación deseamos hacer hincapié en dar mayor importancia a las opiniones que los empleados viertan para la detección de necesidades de capacitación porque son precisamente ellos quienes saben si carecen de algún factor que les impida el desarrollo de su trabajo eficientemente.

En cuanto a la organización de la capacitación, dentro de este ámbito se encuentra el seleccionar e integrar los recursos necesarios para esta tarea; así podemos señalar que la empresa en la mayoría de los casos solicita los servicios del instructor externo, pero se debe considerar la opción de contar con un igual o quizás mayor número de instructores internos e incluso tener una agenda clasificada de éstos, lo que permitirá un acceso más rápido y un menor presupuesto, para alentar este hecho se

puede otorgar un reconocimiento por escrito que destaque la labor como instructor de manera que alimente el espíritu de estas personas al colaborar con la empresa.

Algo que también se debe destacar del lugar donde la capacitación se imparte en lo referente al mobiliario, aconsejamos no fijarlo al piso lo que permitirá imprimir una dinámica aún mejor para cada una de las sesiones de capacitación, así el instructor podrá hacer acomodos según las necesidades del curso.

Para hacer llegar oportunamente el material didáctico se debe compartir la responsabilidad en mayor proporción tanto el área de capacitación con el instructor quien deberá cerciorarse de que cuenta con lo necesario para impartir la sesión y en caso contrario reportarlo a capacitación para proporcionar de inmediato el material y equipo que se precise.

Dentro del control de la capacitación es importante hacer énfasis a la evaluación no sólo de los conocimientos que se adquieren, sino también respecto al comportamiento (reacción y actitud) que los capacitandos observen.

Por lo anterior, sugerimos que la evaluación puede realizarse de la siguiente manera:

**Antes del curso**

- ☒ Para saber del sentir del capacitando respecto al curso; esto será en otras palabras evaluar su reacción. Para ello es recomendable hacerlo en una hoja por escrito de manera anónima lo que permitirá mayor libertad para expresar su parecer.
- ☒ Para conocer más específicamente cuáles son aquellos puntos respecto a su conocimiento que deben atacarse más, el método indicado a utilizar en este caso será las prácticas individuales.

#### Posterior al curso

Cuando hablamos de esto, nos referimos que pasado un tiempo perentorio al curso, realizar una evaluación de las actividades que este cambio de conducta acompañado del conocimiento adquirido, tendrá repercusión indudablemente en el desempeño de su puesto de trabajo.

Esta apreciación puede realizarse conjuntamente interviniendo, el mismo capacitando, el jefe de capacitación e instructor, o bien entre los mismos compañeros de trabajo, esto con el fin de que esas evaluaciones sean más significativas que si se realizaran aisladamente.

Pueden emplearse cuestionarios o bien realizar observaciones y emitir las por escrito para que sean analizadas.

Las anteriores recomendaciones son con el fin de que puedan auxiliar a conceder una capacitación cada vez mejor a los empleados de la empresa Seguros Comercial América.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Arias Galicia, Fernando  
Administración de personal  
Ed. Trillas. México, D.F.
- 2.- Arias Galicia, Fernando  
Capacitación para la excelencia  
Ed. Argus. México, D.F. 1989.
- 3.- Black Von B.  
Manual para el adiestramiento del personal  
Ed. Herrero Hermanos.
- 4.- Boss, Bernard  
Entrenamiento de Industria. Programa y Evaluación  
Ed. Sesta. México, D.F. 1989.
- 5.- Brother Herman E., Zacarelli  
Formación de Instructores  
Ed. Trillas, México, D.F. 1991.
- 6.- Calderón Córdova, Hugo  
Manual para la Administración del proceso de capacitación  
Ed. Limusa. México, D.F. 1982.
- 7.- Calleja, Francisco J.  
Administración de personal y relaciones humanas  
Primera edición. Ed. Limusa, México, D.F. 1980.
- 8.- Coleuy Leboyer Claude  
Evaluación de personal  
Ed. Díaz de Santos. México, D.F. 1992.

- 9.- **Harold Koontz**  
Elementos de administración  
Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. 1991.
- 10.- **Hernández y Rodríguez, Sergio**  
Fundamentos de administración  
Ed. Interamericana. México, D.F. 1992.
- 11.- **Ibáñez Brambila, Berenice**  
Manual para la elaboración de tesis  
Ed. Trillas. México, D.F. 1990.
- 12.- **McGehee, William**  
Capacitación y adiestramiento, formación, profesión  
Ed. Limusa. México, D.F. 1991.
- 13.- **Mendoza Núñez, Alejandro**  
Manual para determinar necesidades de capacitación  
Ed. Trillas, México, D.F. 1984.
- 14.- **Mendoza Núñez, Alejandro**  
La capacitación práctica en las organizaciones  
(Métodos y Técnicas)  
Ed. Trillas. México, D.F. 1990.
- 15.- **Munch Galindo, Lourdes**  
Administración I  
Ed. Trillas
- 16.- **Pinto Villa Toro, Roberto**  
Saber enseñar. Manual de entrenamiento para instructores  
Ed. CECSA. México, D.F. 1992.



- 17.- Ramayo y Tomoy, Mario  
Metodología formal de la investigación  
Ed. Limusa. México, D.F. 1980.
- 18.- Reyes Ponce, Agustín (Primera Parte)  
Administración de Empresas "Teoría y Práctica"  
Ed. Limusa. México, D.F. 1966-1968.
- 19.- Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Empresas (Segunda Parte)  
Ed. Limusa. México, D.F. 1987.
- 20.- Romero Betancourt, Sammuel  
La administración de personal y su aplicación práctica en la  
empresa moderna.  
Ed. Continental. México, D.F. 1977.
- 21.- Romero Betancourt, Sammuel  
Principios fundamentales de la administración de empresas  
Ed. Limusa. México, D.F. 1986.
- 22.- Siliceo, Alfonso  
Capacitación y desarrollo de personal  
Ed. Limusa México, D.F. 1983.
- 23.- Siliceo, Alonso  
El proceso de capacitación  
Ed. Limusa. México, D.F. 1979.