



318502<sup>1</sup>  
1

Universidad Intercontinental

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1988-1993

**“LA IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE  
NECESIDADES DE CAPACITACION PARA LA  
INTEGRACION DE LA FUERZA DE VENTAS EN UNA  
EMPRESA DE CONSTRUCCION”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

**JORGE GOMEZ VARGAS**

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAFAEL LOPEZ TORRES

MEXICO, D.F.

2003

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo de tesis.

NOMBRE: COMER VARGAS  
JOSE  
FECHA: 02/09/03  
FIRMA: [Firma]

A DIOS  
POR BRINDARME UNA VIDA LLENA DE  
BENDICIONES

A MIS PADRES  
POR SU INAGOTABLE AMOR

A MI JORGITO  
POR DARME UNA NUEVA ESPERANZA

A MI ADORADO HERMANO  
JAIME  
(q.e.p.d.)

A MIS HERMANOS  
JAVIER Y JOSE  
POR AYUDARME A ABRIRME CAMINO  
EN LA VIDA

A TODA MI FAMILIA  
Y A TODOS MIS AMIGOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	05
METODOLOGIA	10
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;"> <b>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</b> </div>	
CAPITULO I ADMINISTRACION.	
1.1. ANTECEDENTES	14
1.2. DEFINICION	30
1.3. CARACTERISTICAS	31
1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	31
1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO	32
1.6. ESCUELAS ADMINISTRATIVAS	37
1.6.1. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	37
1.6.2. TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION	39
1.6.3. ESCUELA CONDUCTISTA	41
1.6.4. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO	42
1.6.5. ESCUELA ESTRUCTURALISTA	46
CAPITULO II LA CAPACITACION.	
2.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION	49
2.2. CONCEPTO DE CAPACITACION	52
2.3. TIPOS DE CAPACITACION	52
2.3.1. CAPACITACION PARA EL TRABAJO	53
2.3.2. CAPACITACION EN EL TRABAJO	54
2.3.3. DESARROLLO	54
2.3.4. EN RAZON DE SU FIN	55
2.3.5. POR SU NATURALEZA	55
2.3.6. EN RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS	56
2.4. RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACION	58
2.5. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION	60
2.6. EL SUBSISTEMA DE CAPACITACION	63
2.7. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION	64
2.8. MARCO LEGAL DE CAPACITACION	65

2.9. EL INSTRUCTOR	68
2.10. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION	69
2.10.1. IMPORTANCIA DEL DNC	74
2.10.2. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES	76
2.10.3. METODOS DEL DNC	77
2.10.4. MEDIOS DEL DNC	79

### CAPITULO III PROGRAMAS DE CAPACITACION.

3.1. ANTECEDENTES	84
3.2. CONCEPTO	85
3.3. EL PRESUPUESTO	87
3.4. PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	88
3.4.1. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	89
3.4.2. ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO	91
3.4.3. METODOS Y TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	93
3.4.4. SELECCIÓN DE RECURSOS	95
3.4.5. PROGRAMACIÓN DE LAS SESIONES	99
3.5. ELECCION Y PREPARACION DE INSTRUCTORES	101
3.6. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	104
3.6.1. COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN	104
3.6.2. MODO DE SUMINISTRAR EL PROGRAMA	106
3.6.3. LUGAR	109
3.6.4. CONTROL SOBRE LA MARCHA DEL PROGRAMA	110
3.7. EVALUACION	111

### CAPITULO IV LA EMPRESA.

PROPUESTA	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	137

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Después de haber hecho un análisis de la situación social, económica, política y cultural del escenario actual de nuestro país, tomé la decisión de realizar este trabajo orientado hacia la capacitación, por que creo que lo que necesitamos como individuos, sociedad y nación es estar mejor preparados, teniendo en cuenta que, si estamos mejor preparados y disponiendo de información eficaz y eficiente, podremos dar, respuestas rápidas, sólidas y bien fundamentadas a las necesidades primordiales de todos los aspectos de nuestras vidas, en todos los rubros, familiar, profesional, cívico y espiritual, que a la postre nos redituará una mejor calidad de vida, que es lo que todos buscamos, pero es difícil lograrlo.

La educación que recibimos en el seno familiar, determinará los hábitos y conductas que adoptaremos en nuestro desarrollo y desenvolvimiento social, pero cada individuo tiene capacidades innatas que pueden ser explotadas a su máxima expresión, si se crea un hábito a la disciplina y al ejercicio de está.

Los estímulos y alicientes, así como, las reprimendas por nuestras fallas y errores, que vamos recibiendo a lo largo de nuestros primeros años contribuyen al enriquecimiento de nuestra personalidad y constituyen el ambiente que se crea en nuestro entorno y de ahí, dependerá, la seguridad, decisión y firmeza de nuestras decisiones para el futuro.

Esto, lo vamos a lograr a través de un proceso metódico y sistemático del conocimiento de nosotros mismos y de nuestras capacidades, así como, de nuestros logros y fracasos en la vida, y de cómo los asimilemos; en consecuencia nos hará ser, las personas que somos, y como nos conducimos, con nosotros mismos, y en nuestras relaciones con los demás.

Hoy en día los avances tecnológicos, las nuevas teorías administrativas o tendencias gerenciales y el fenómeno de la globalización, marcan un nuevo hito y un nuevo rumbo en la humanidad. Es por ello que todas las naciones del orbe necesariamente reaccionan a estos cambios, ya sean económicos, financieros, políticos, ideológicos o sociales, cuya esencia del cambio es poder alcanzar nuevas formas de bienestar en todos los aspectos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Esta aceleración económica y tecnológica, ubica a los seres humanos en un nuevo estilo de vida, de hábitos y costumbres que significa un nuevo paradigma en el orden social.

Cada país ante estos cambios, sienta las bases para la creación o construcción de nuevas instituciones, leyes o reglamentos que les permitan a las organizaciones crecer y desarrollarse para que a su vez beneficien a la sociedad en su conjunto. Estos beneficios se traducen en mayores y mejores créditos, estímulos fiscales y/o facilidades para poder crecer y desarrollarse.

En nuestro país, el fenómeno de la globalización ha ubicado a todas las empresas en la posibilidad de enfrentar nuevos retos que la competencia de empresas extranjeras les representa. Es por ello que cualquier organización de cualquier tamaño tanto pública como privada tiene que redefinir, rediseñar, reestructurar, replantear o en el último de los casos innovar. En la actualidad, se encuentran ante una disyuntiva que representa la permanencia en el mercado o la desaparición total en el mismo. Esta permanencia representa nuevos compromisos que asumir y nuevas responsabilidades que afrontar, ya que por un lado el modernizarse conlleva, elaborar productos de mayor calidad y el producirlos con efectividad para satisfacer las necesidades de un público consumidor cada vez más exigente, quien no solo compra o adquiere productos, bienes o servicios más económicos sino también quiere obtener los mejores, esto es debido a la gran variedad de productos tanto nacionales como extranjeros que se pueden adquirir con gran facilidad.

Enfrentar esta competencia no es tarea fácil ya que se tiene que luchar contra los factores internos y externos que inciden en toda empresa. Los factores internos, entre otros, podemos considerar la poca o deficiente capacitación de los trabajadores, bajo nivel escolar, ideología distorsionada respecto a la calidad, problemas financieros que impiden modernizar las instalaciones o reemplazar la tecnología por una de punta, la deficiente aplicación de teorías administrativas modernas. Los factores externos son la falta de créditos oportunos, ventajas de empresas internacionales contra las nacionales y el poder económico de estas empresas que fácilmente desplazan a la mayoría de las nacionales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Parecería que estamos confinados a desaparecer o a convertirnos en manufactureros de esas grandes empresas transnacionales y que no contamos con la infraestructura ni la capacidad y condiciones necesarias para enfrentar esa competencia con grandes posibilidades de éxito.

Sin embargo, existen muchas empresas en nuestro país cuyos empresarios, administradores o directivos se han preocupado por construir empresas sólidas con una mística de servicio, con misión, visión, políticas y objetivos claramente definidos y llevados a la práctica, con trabajadores bien capacitados, remunerados e incentivados, que en su conjunto, presentan una cultura organizacional sólida, que les permite enfrentar y desplazar a la competencia internacional. Son empresas que se han preocupado por mantener sus estándares de calidad, por modernizarse e ir cambiando y adaptándose a las variaciones que los tiempos actuales les marca. Son instituciones que se han preocupado por conservar a sus clientes, por hacer bien las cosas, por planear adecuadamente, invertir y querer ser siempre líderes en sus respectivas áreas de competencia.

Evidentemente, las empresas que nunca se preocuparon por planear el futuro están por desaparecer y lo más triste del caso, ya desaparecieron. Fueron empresas que nacieron sin una misión, sin una visión y sin una organización que ante cualquier embate de la competencia no resistieron estos cambios tecnológicos, económicos y financieros.

Otra opción que han tenido que presentar otro segmento de empresas son las alianzas o fusiones con empresas transnacionales, lo cual le ha permitido continuar en el mercado y compartiendo responsabilidades pero siempre con un peligro latente, que sean absorbidas por esas empresas de otros países.

Uno de los aspectos que considero han salvado a las empresas de esta crisis o de esta competencia feroz es la capacitación. Considero que de nada sirve modernizarse, adquirir tecnología de punta, brindar los mejores sueldos o las mejores prestaciones, aplicar lo último en teorías administrativas o inyectarle grandes cantidades al capital de la empresa, si no se ha procurado capacitar a todo el personal de las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

organizaciones. La capacitación ha sido la herramienta eficaz que les permite producir con calidad, ser más eficientes, competitivos y seguir satisfaciendo las necesidades de su mercado meta. En estos tiempos, la capacitación cobra mayor relevancia de la que siempre ha existido, ya que se tiene una gran competencia por la entrada a nuestro país de tantos productos de prácticamente todos los países del mundo. El trabajador mexicano debe entender que para enfrentar estos retos es necesario capacitarse permanentemente.

La capacitación también significa modificar hábitos, costumbres o ideologías en la manera de hacer las cosas, ya que para cambiar las actitudes de todo trabajador uno de los caminos más seguros es la capacitación, ya que para tener trabajadores de calidad al capacitarlos presentarán una actitud mental positiva y una actitud laboral positiva. Es digno de resaltar la actividad que desarrollan nuestros empresarios mexicanos, quienes ante la incertidumbre que representan los tiempos actuales, a pesar de ello "se la siguen jugando por México", invierten en el país y tienen la firme creencia de que se pueden hacer las cosas, confían en la capacidad de los trabajadores mexicanos, en el gobierno y sus instituciones y sobre todo, cumplen con la responsabilidad social e histórica en la generación de nuevos empleos que repercuten en la construcción o edificación de una gran nación que es México.

Los administradores, en el ejercicio de su función, también responden a estas exigencias, compromisos o responsabilidades, ya que se tiene la posibilidad de contribuir al diseño de las estructuras organizacionales que les permitan a las empresas cumplir con sus objetivos o metas predeterminadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## METODOLOGÍA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

11

### • PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las empresas que buscan ser más competitivas presentan determinados requerimientos para poder producir con los estándares de calidad exigidos, estos factores pueden ser entre otros: tecnología obsoleta, falta de créditos o estímulos fiscales, aspectos financieros o económicos externos, incertidumbre política o simplemente no poder contar con un recurso humano que contenga los conocimientos, experiencia o habilidades específicas que el puesto requiere.

Otro de los aspectos está orientado a la poca disposición de los empresarios, administradores o directivos respecto a la capacitación, ya que cuando se considera está, como un gasto, más que como una inversión, las áreas de capacitación de cada empresa desarrollan esta actividad más por una obligación que la ley les marca, que por una necesidad de los beneficios que esta le puede traer. Cuando tenemos mentalidades de esta naturaleza, efectivamente, la capacitación pasa a segundo término y no se considera que pueda ser uno de los caminos para ser más eficientes y producir con calidad.

Otro aspecto se refiere a la poca seriedad que se le da a la capacitación, ya que esta debe ser el resultado de procesos científicos y sistemáticos que se inician con un proceso de investigación para detectar las necesidades de capacitación reales que presentan todos y cada uno de los trabajadores; a través de instrumentos metodológicos sólidos, obtendremos los datos necesarios y tendremos una situación real acerca de lo que necesita la empresa y los trabajadores, es decir, se debe brindar una capacitación en función de lo que realmente se necesita y no acerca de lo que el directivo o el propio trabajador considera que necesita.

Otro de los aspectos a considerar se refiere a las condiciones en las cuales se debe brindar la capacitación, ya que es necesario que toda empresa cuente con un área de capacitación, con una estructura organizacional bien definida, suficiente y acorde a las pretensiones de la empresa, con un presupuesto suficiente y en concordancia con los objetivos o misión de la organización, con autonomía y capacidad de decisión que le permita influir en toda las áreas, por lo que, cuando existen organizaciones así, la capacitación se da en las instalaciones

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

12

adecuadas, con los mejores recursos, los mejores instructores, obteniendo con ello los mejores resultados.

Y por último, la capacitación debe ir acompañada con criterios bien definidos acerca de los sueldos, prestaciones, reestructuración de categorías o promociones laborales, ya que la motivación es un factor importante en todo trabajador y es inherente a la misma capacitación.

Es por ello, que la detección de necesidades de capacitación debe hacerse para garantizar una capacitación realista, de acuerdo a lo que se necesita, para que los trabajadores tengan la certeza que una vez capacitados, podrán desarrollar todas sus capacidades y habilidades, que les permita desarrollar mejor su actividad laboral.

### • HIPÓTESIS

Las empresas que cuentan con programas de capacitación claramente definidos serán más eficientes, competitivas y con calidad.

### • TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizada en la presente tesis es la documental, ya que se revisó toda la bibliografía existente en relación al tema, para integrar el marco teórico que sirvió de guía en el diseño de la presente investigación.

### • NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel alcanzado en la presente tesis es el descriptivo ya que se pudieron conocer los aspectos más generales del tema investigado así como la interrelación existente entre los aspectos que lo conforman y de esta manera, formular generalizaciones al respecto.

### • MÉTODO

El método que se utilizó es el analítico, el cual consiste en el análisis de cada uno de los elementos que integran el tema, para poder tener una mayor comprensión en su conjunto, lo cual permitió elaborar o diseñar una serie de actividades sugerentes que incidan en el mejoramiento del tema estudiado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO I**  
**ADMINISTRACION**

## 1.1 ANTECEDENTES

La administración ha estado presente en las etapas de la evolución del hombre, aunque en sus inicios no estaba bien definida. Por eso es importante conocer un poco del desarrollo que ha tenido a través del tiempo.

La administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y en empresas económicas de todos los pueblos. Es y siempre ha sido una poderosa herramienta de los líderes.

La administración, desde una posición casi desconocida en 1900, a llegado a ser la actividad central de nuestra época, en la cual se apoya el bienestar material y nacional de nuestra sociedad. Es el núcleo central tanto de nuestras actividades nacionales como personales, y el modo en que manejamos a nuestras instituciones y a nosotros mismos refleja lo que nosotros y nuestra sociedad seremos.

Aunque podemos reconocer la importancia de la administración para nuestro bienestar y desarrollo, es difícil reconstruir su historia. Los anales de las primitivas empresas del hombre, si los hay, son vagos y frecuentemente incompletos: unos pedazos de cerámica con inscripciones, una pintura sobre los muros de una cueva, etc. Por otra parte, la interpretación de esos hallazgos es tan problemática como el descubrirlos.

A continuación presentamos una reseña de lo que fue la Administración desde la Epoca Prehistórica,



## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

15

### ÉPOCA ANTIGUA

ERA PREHISTORICA. Fue hace aproximadamente 10.000 A.C, cuando grupos familiares y posteriormente tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra los enemigos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas Mesolíticas.

Eventualmente, éstas fueron remplazadas por culturas que al emplear una agricultura rudimentaria y la domesticación de animales, proporcionaron una importantísima contribución a la producción y conservación de bienes.

Suponemos que el hombre primitivo y su sociedad, disfrutó precariamente de leyes, gobierno, educación y administración. En muchos aspectos, sin embargo, esa sociedad probablemente fue tan compleja como la actual. Tuvo sus códigos de comportamiento en los negocios, reglas acerca del papel de los padres, castigos para los delinquentes, ritos religiosos, etc.

Pero más importante fue aún la comprensión de la necesidad tanto de una autoridad como de un sistema de administración. Los jóvenes de la tribu seguramente crecieron respetando al "anciano" o líder, quien sobrevivió gracias a su astucia y sabiduría; de ahí la fuente de la autoridad.

Con el advenimiento de las prácticas agrícolas, el hombre cesó de vagar por el campo cazando y recolectando, llegando con ello a la existencia sedentaria y a la génesis de las pequeñas villas. Con esa agregación de pueblos en comunidades surgió la necesidad de un método elemental para manejar los negocios comunes de grupo; como se podría esperar este brote de administración recayó en la astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad. A medida que esas pequeñas villas crecieron y la civilización se desplegó, los administradores también crecieron y se desarrollaron, llegando a ser sacerdotes, reyes, ministros y acumulando riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades prominentes, fueron seguramente la tributación, utilización

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

16

eficiente de recursos, división del trabajo, arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

**CIVILIZACIONES ANTIGUAS.** Los orígenes de algunos de los así llamados conceptos y prácticas de la administración moderna fácilmente se descubren en la antigüedad. El famoso legislador bíblico, Salomón, dirigió el establecimiento de elaborados acuerdos comerciales, manejó proyectos de construcción y formó tratados de paz en el siglo X A. C.

Sin embargo, antes de la existencia de legisladores como Salomón, surgió la necesidad de un método, de un sistema, para gobernar y administrar al pueblo. Muchos legisladores antiguos emplearon a sus servidores de confianza para llevar a cabo sus deseos, dando a tales servidores la autoridad suficiente para actuar en su lugar. Colectivamente entonces, esos servidores llegaron a ser el consejo o junta de consultores para los jefes. En la medida en que su poder y reputación creció, muchos de esos jefes asumieron en sus tribus, posiciones teocráticas. Tanto temporal como espiritualmente fueron líderes del pueblo; para dirigirlo establecieron supersticiones y reglas de conducta. A través de su posición espiritual usaron el temor a lo sobrenatural así como el temor al ridículo secular, para asegurar la obediencia a sus normas.

**SUMERIOS.** En algunos de los más antiguos documentos del mundo encontrados en la civilización sumeria de hace cinco mil años hay evidencias de prácticas de control administrativo. Los sacerdotes de los templos sumerios a través de su vasto sistema tributario recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales.

Siendo humanos, se exigió a tales sacerdotes rendir cuentas de su gestión a su superior (una práctica de control administrativo). Sin embargo, dada la magnitud y variedad de la riqueza, los sacerdotes se encontraron, en esta tarea, con problemas sin precedente. Para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etc., no podían confiar en la memoria o medios primitivos como las muestras en maderas. Por ello, los sacerdotes sumerios desarrollaron un sistema de escritura o registro de datos, de todas las transacciones. Debido a que esos pueblos sumerios reconocieron la necesidad de este control administrativo, no es sorprendente que los documentos

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

17

escritos más antiguos del mundo sean las cuentas de sus inventarios de hace cinco mil años. Es muy probable que las necesidades administrativas de esta antigua civilización hayan conducido a la invención de la escritura sumeria. El estímulo, por supuesto, fue económico; y aunque desarrollado por los sacerdotes, el primer uso de la escritura fue con propósitos de control administrativo y no para fines litúrgicos.

Muy cercano al desarrollo sumerio vino el surgimiento de Egipto.

EGIPTO. La construcción de las pirámides con una tecnología que bajo los patrones modernos podría considerarse primitiva, nos proporciona un testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. La planificación administrativa de cuantas piedras, de que tamaño, de dónde serían extraídas y cuándo, requirieron la práctica de lo que hoy podría denominarse planificación a largo plazo.

Utilizando masas de trabajo organizando, los egipcios fueron capaces de completar tareas impresionantes. Aunque su sistema de organización nos puede parecer engorroso, realmente no tenían razones para ahorrar trabajo. Su mérito radica en que fueron capaces de hacer su tarea con los recursos disponibles y los restos de sus construcciones claramente indican la efectividad y complejidad de su administración.

BABILONIA. Las ciudades a lo largo del valle fueron forzadas a unirse para mantener la paz, promulgando leyes que regularan la propiedad personal, bienes raíces, comercio y negocios, la familia y el trabajo. Virtualmente todas las leyes que nos llegaron de la civilización babilónica son de naturaleza mercantil tratando temas tales como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés.

Como se podría esperar de esta avanzada civilización, sus transacciones mercantiles fueron abundantemente documentadas sobre tablillas como un medio de control. En ellas encontramos uno de los primeros reconocimientos del principio sobre la no delegación de la responsabilidad.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

18

HEBREOS. Los hebreos aún contando con una pequeña población en número y tan débil políticamente, ha ejercido importante influencia en la civilización. Moisés, uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador cuya habilidad en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas lo hizo digno de especial nota. La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos, fue una tremenda empresa administrativa. Moisés hizo un magnífico trabajo de selección de personal, adiestramiento y organización.

CHINA. Los chinos han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender sus sentimientos hacia la administración.

Los chinos estuvieron enterados de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. De este modo encontramos en China, que hace más de tres mil años, conceptos que tiene resonancia administrativa contemporánea: organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control.

GRECIA. Los griegos, fenicios y minios, luciendo su poder algo después que los chinos, babilonios y egipcios exhibieron verdadera calificación y capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales. Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que tal gobierno necesariamente conlleva, y en la civilización griega encontramos el origen del método científico. Cuestionando toda clase de ideas y conocimientos, los griegos descubrieron los criterios de la investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchas esferas. La influencia del método científico sobre la administración es obvia.

Los griegos desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la polis, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporciono práctica y experiencia en la discusión abierta y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los valores de esos procesos que en administración conocemos como deliberación o supervisión deliberativa.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

19

**Principios de la administración:** Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados.

**ROMA.** Forzados por la conquista de nuevos territorios y pueblos, los romanos tempranamente concentraron su mente en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio. Mucho ha aprendido la administración tanto de los éxitos de Roma como también de sus errores en el área de la organización.

El problema, por supuesto, consistió en como mantener el control, la lealtad y los impuestos en un imperio geográficamente disperso. Dioclesiano emperador, instituyó un nuevo sistema de organización en el que se ponía énfasis en la delegación sucesiva de autoridad. Su meta era vigorizar y solidificar la autoridad imperial, extendiendo de esta manera "el principio de gradación".

### ÉPOCA MEDIEVAL

Con la caída del imperio romano, los pueblos de Europa occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades de auto conservación. Dadas esas condiciones económicas y ambientales el crecimiento de las instituciones feudales fue natural e inevitable. Por sí mismo el sistema feudal, no fue más que una extensión de las prácticas que aparecieron en los últimos días del imperio romano.

La organización del feudalismo fue de "gradación", con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide estaba el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios, cediendo una parte a la alta nobleza. Los grandes vasallos retenían esos feudos con la condición de rendir ciertos servicios específicos, quienes a su vez exigían servicios análogos a los vasallos de menor nivel.

El problema principal ahora, fue determinar como preservar el equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local.

La organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación, que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

20

confería pero no transmitía autoridad. La inapropiada delegación de autoridad por transferencia enseñó claramente que si un administrador deseaba organizar una función sobre una base descentralizada, la organización debe ser efectuada sobre una base de autoridad conferida, de otro modo la búsqueda descentralización se convertía en desintegración.

Durante el Medioevo, no se escribió virtualmente ningún libro concerniente a conceptos de administración. Esto no es sorprendente cuando observamos el ambiente y los factores que predominaban en ese momento. El pueblo vivió bajo condiciones hostiles: La auto conservación fue uno de los intereses primordiales; y poca o ninguna atención se prestó a conceptos. Quienes escribieron fueron miembros de órdenes religiosas, o líderes bien educados de la corte. Los temas típicos incluyeron religión, gobierno del reino y las leyes de la tierra. No le fue dada una alta prioridad al arte de la administración, a pesar de su importancia para cada uno de esos grupos. (Arias Galicia, 1996:12-48)

Administrar un feudo, fue frecuentemente descargado sobre uno de los súbditos. No es sorprendente, bajo esas circunstancias, que pocos o ningún escrito sobre administración se realizará durante ese período.

LOS MERCADERES DE VENECIA. Dos principales áreas de interés en este momento son los tipos de organización de negocios empleados y el uso veneciano de la contabilidad como un instrumento administrativo.

La asociación y la empresa en comandita fueron las dos formas principales de organizar los negocios en el renacimiento italiano. La asociación fue diseñada y usada principalmente en el negocio permanente, mientras que la comandita fue frecuentemente empleada en negocios singulares, exploraciones o empresas de riesgo.

Muchas de las grandes empresas fueron estrictamente organizadas como asociación en la que un hombre, propietario de un monto considerable de capital, atraería hacia él socios de menor poder y riqueza. La duración de las sociedades era frecuentemente de tres a cinco años y normalmente con renovación.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

21

En comercio internacional hicieron amplio uso de dos relaciones legales: la copropiedad y la agencia. La copropiedad fue usualmente una empresa comanditaria en que los propietarios tenían responsabilidad limitada.

La comandita veneciana ordinariamente usó comisionistas e hicieron negocios en el extranjero nombrando como agentes a mercaderes. La práctica italiana antigua de pagar a los agentes una participación de las ganancias, abrió el camino a la costumbre de pagar un porcentaje fijo de la transacción.

Los complejos asuntos comerciales y financieros de los mercaderes venecianos forzosamente condujeron a un sistema de documentación y archivo, se empezó a usar la contabilidad por partida doble.

Con el surgimiento de diferentes problemas resultantes del crecimiento de un arsenal en Venecia, la contabilidad fue reconocida y aceptada como una técnica de control en la administración del arsenal. En la medida en que el arsenal desempeñó funciones de una proveeduría discreta, una estricta ordenación contable fue la primera consideración obvia en las mentes de aquellos que manejaron su administración. Cuentas completas y seguras fueron los principales requerimientos, ya sea que el arsenal comprara en mercado abierto o contratara por productos con artesanos a quienes surtía con los materiales y pagaba por pieza. También fue requerida una contabilidad estricta de dinero, de materiales y finalmente de hombres y del uso del tiempo.

Para controlar los inventarios, encontramos que se mantuvo un registro detallado por los bodegueros de armas, municiones y a donde fueron enviadas. La vigilancia efectiva en todo lo que salía del arsenal fue responsabilidad de los porteros. Aunque se tomaron disposiciones adecuadas para computar los bienes recibidos, ningún sistema regular se utilizó antes de 1564 para la ordenada disposición después de entregados los artículos.

Otros penetrantes conocimientos en los conceptos administrativos del período han sido proporcionados por escritores del siglo XVI, tales como Tomás Moro y Maquiavelo.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

22

TOMÁS MORO. Moro culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. Como él los vio, los nobles fueron parásitos improductivos que vivieron del trabajo de la gente que habitaba sus tierras; rodeando a los nobles hubo otro grupo improductivo, su cortejo, hombres que ni aprendieron un negocio ni ganaron su subsistencia.

Para complicar las dificultades de la gente que habitaba sus tierras, muchos nobles convirtieron su tierra en pastizales para ovejas lanzando a los agricultores de la tierra, al desempleo. Tales agricultores fueron frecuentemente arrojados en prisión por vagancia.

Como un economista moralista, Moro vio los placeres y las diversiones de ricos y pobres como una fuente más de sus dificultades económicas. Ataco el consumo del rico. Mientras que el pobre atrajo su propia ruina económica disipando sus reducidas ganancias en bebidas baratas y prostitución. En su estado ideal Moro propuso mediante una mejor administración, eliminar el consumo suntuoso del rico y las diversiones del pobre y canalizar los fondos a más útiles propósitos.

El libro Utopía de Moro es importante, porque refleja el conocimiento y la importancia dada a la administración, entre 1480 y 1550. Tomás Moro no hubiera reconocido su libro como un trabajo de administración. No obstante, los comentarios sobre administración, bien pueden haber servido para abrir los ojos de algún líder inglés y para proveer un esquema de cambios futuros hacia una administración mejor de hombres y recursos.

NICOLÁS MAQUIAVELO. Los principios del poder y mando de que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado y proyectado. Pertinentes para la administración éstos son algunos de los principios amplios que pueden espigarse a través de El Príncipe y Los Discursos de Maquiavelo:

1. Dependencia de la aprobación de masas. Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno, depende del apoyo de las masas. Los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben ganar de alguna



## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

23

manera la aprobación del pueblo. Esto claramente establece el conocimiento de Maquiavelo de la aceptada teoría de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba.

2. **Cohesión.** Como los otros principios de Maquiavelo, el principio de la cohesión en la organización se propone para asegurar la continuación de la viabilidad del estado. En este principio indica que la manera más efectiva como un príncipe puede mantener la unidad orgánica, es reteniendo un firme poder sobre sus amigos. El elemento crucial de la cohesión organizacional fue asegurar que el pueblo supiera qué puede esperar de su príncipe y a su vez lo que éste puede esperar de ellos; el principio de la responsabilidad definida.
3. **Liderazgo.** Maquiavelo escribió sobre dos clases de líderes (o administradores): el natural o tipo innato y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. El único objeto de El Príncipe, fue, asistir al joven príncipe en adquirir las técnicas del liderazgo (de administración).

Para ser un buen administrador, un príncipe debe ofrecer recompensas y otros incentivos a aquellas personas que pudieran mejorar la ciudad y el estado. Un buen príncipe debe ser también un empresario de éxito, debe aprender a tomar ventaja de una oportunidad cuando aparezca. También debe ser sensible y adaptarse a los signos de los tiempos. Debe ser bastante sagaz para distinguir entre aquellos nobles que le son leales y aquellos que sólo persiguen sus propios fines.

**Derecho a la supervivencia.** Uno de los objetivos primarios de cualquier organización, es estar constantemente alerta de los desórdenes a fin de afrontarlos mientras todavía puedan ser remediados.

La mayor contribución de Maquiavelo, al pensamiento administrativo, es que sobradamente identificó a la administración como un concepto, pues sería aplicando efectivamente la administración como los príncipes (o administradores) lograrían sobrevivir.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

24

Durante la segunda mitad del siglo XIX comenzó en América una nueva era industrial, como consecuencia principal de la expansión de las industrias mecánicas y de la abolición de la esclavitud.

No existía aún el capital como lo conocemos actualmente. La forma moderna del capital no vino a perfilarse sino hasta 1862 cuando se introdujo la empresa de acciones comunes y responsabilidad limitada, una asociación de individuos con algunas de las características de la sociedad civil y de la sociedad anónima. Se parecía a la sociedad anónima en que las acciones eran transferibles, su existencia no se veía afectada por la muerte de uno de los socios y su administración estaba en manos de directores electos. Sin embargo, lo mismo que en la sociedad civil, cada accionista era responsable de todas las deudas de la empresa y las relaciones entre sus miembros eran reguladas por la ley general de sociedades.

La introducción de compañías de acciones comunes en la economía marco la separación entre el capitalista y el empleado y la división entre el capital y la administración. Los propietarios no eran accionistas y los empleados, en su mayoría, eran administradores asalariados. Como resultado de estos cambios, banqueros crearon enormes organizaciones que, a través del siglo XIX, tuvieron una influencia definitiva en el desarrollo de la economía americana.

Durante este período, las empresas, los ferrocarriles, crecieron tanto en tamaño como en importancia. Las líneas en rieles fueron extendiéndose, nuevos territorios se abrieron y se agudizó la competencia entre las empresas. Sin embargo, después del período inicial de expansión los administradores comenzaron a consolidar su posición con el fin de operar más eficientemente y obtener mayores utilidades.

HENRY POOR. Los administradores de estos consorcios pronto descubrieron que la gran organización ferrocarrilera implicaba un conjunto completamente nuevo de problemas diferentes a los encontrados en empresas más pequeñas. Como respuesta a estos problemas, apareció en escena Henry Poor estableciendo principios administrativos básicos para las grandes organizaciones de negocios.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

25

Fundamentalmente, Poor decía que los administradores ferrocarrileros se obligaban de guiarse por tres principios: organización, comunicación e información, siendo la organización o la cuidadosa distribución del trabajo, la más básica de las tres. Proponía que la organización del ferrocarril debía estar diseñada para asegurar que el tiempo de cada hombre fuera completamente utilizado y el equipo mantenido en servicio el mayor tiempo posible.

DANIEL McCALLUM. Trabajó conjuntamente con Poor y fue uno de los primeros en poner en práctica sus recomendaciones administrativas. Creía que la operación efectiva podría resultar de reglas o normas de operación precisa y bien definida. Creía en una dirección con mano de hierro, y eso es precisamente lo que hizo al ocupar su cargo en Erie en 1854.

Esencialmente el enfoque administrativo de McCallum para dirigir el Erie estaba basado en sistemas, sentido común, informes y control. Sugirió descripciones de puestos, hizo promociones en base al mérito, e insistió en que aquellos a cargo de operaciones específicas eran responsables de sus éxitos y sus fracasos. En otras palabras, aplicó en 1854, lo que ahora consideramos como una simple rutina. Lo que era en esa época un enfoque totalmente nuevo y comprensivo, ahora lo reconocemos como incluyendo simplemente una delegación lógica de autoridad, delimitación de responsabilidades y control a través de un sistema de informes expeditos.

Después de poner su sistema en operación, McCallum desarrolló un organigrama para el ferrocarril. Fue uno de los primeros con una estructura en forma de árbol, que mostraba al presidente y a la junta directiva en su parte central, con las cinco divisiones fundamentales de la compañía ilustradas como ramas de árbol.

PRELUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. En su búsqueda de soluciones, los administradores de estos complejos industriales comenzaron a discutir sus problemas y a presentar conferencias ante asociaciones. Las primeras publicaciones verdaderamente administrativas fueron escasas y publicadas casi exclusivamente en revistas de ingeniería. (Chiavenato, 1996: 23-65)

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

26

Al examinar estos escritos iniciales encontramos que uno de los primeros problemas administrativos fue el concerniente a salarios y sistemas de salarios. Este problema, agudizado por la revolución industrial, es un problema de eficiencia laboral. Percibiendo que las grandes organizaciones estaban perdiendo su poder de supervisión directa, los administradores buscaban incentivos como sustitutos. Uno de los primeros practicantes de este nuevo concepto de la administración fue Henry r. Towne.

HENRY TOWNE. Actuó como instrumento directo en la implementación de nuevos métodos administrativos en las plantas de su empresa. Se le propone como el pionero de la administración científica, pues en 1870, iniciaba la aplicación sistemática de métodos administrativos eficientes.

Towne destaca que la administración de taller es tan importante como la administración de ingeniería en la eficiente dirección de una empresa. También pedía que la administración fuera considerada una ciencia con su propia literatura.

Además afirmaba que el reparto de utilidades no es un ajuste equitativo ni una solución correcta a un problema económico. La ganancia que un departamento obtenía a través de un aumento en sus esfuerzos podía perderse en otro. Entonces, lo que los empleados de un departamento ganaran podía revertirse de acuerdo con su propio mérito. Por la razón anterior llamaba a su plan reparto de ganancias y no reparto de utilidades.

La principal contribución de Henry Towne a la administración fue que fijó el clima y la atmósfera propicia para la posterior aplicación de métodos científicos. Su plan de reparto de ganancias como sistema de pago de salarios fue de menor importancia.

HENRY METCALFE. Descubrió rápidamente que los métodos tradicionales de organización y control que se usaban en la industria eran tanto despilfarradores como ineficientes. Su solución fue el desarrollo en 1881, de un sistema de control tan completo que por muchos años fue utilizado.

Gracias a este sistema Wiley, publicó en 1885 su libro "El costo de producción y la administración de talleres públicos y privados". Dicho

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

27

libro fue aclamado como precursor en el área de la ciencia administrativa.

La teoría de Metcalfe estaba basada en sistema y control, visualizaba e insistía que toda la autoridad debía provenir de una sola fuente, con un flujo de información detallada concerniente a gastos y logros volviendo a dicha fuente.

FREDERICK HALSEY. En 1891, Frederick Halsey presentó un importante trabajo en el cual esbozaba sus ideas sobre salarios. Halsey estaba fundamentalmente en desacuerdo con el plan de informe de ganancias de Towne, ya que pensaba que las utilidades provenían de muchas otras fuentes aparte de la producción de los trabajadores; que los perezosos se beneficiaban de la buena labor de los trabajadores diligentes; que el aumento en la paga se recibía mucho tiempo después de haber sido ganada; y que no era justo que los empleados participaran en las utilidades si no participaban en las pérdidas. Además Halsey estaba en completo desacuerdo con la práctica prevaleciente de reducir la tasa de salario a destajo cuando el obrero estaba percibiendo una cantidad de dinero demasiado. Para superar estas debilidades, el "plan de primas" de Halsey sugería la determinación de un tiempo normal para efectuar un trabajo, con una prima que le sería pagada al empleado por el tiempo ahorrado. Este plan garantizaba a cada trabajador la paga completa de su día de trabajo más la prima si su iniciativa así lo requería.

Halsey veía también otras ventajas de su sistema: cada trabajador tenía garantizado el salario por día de trabajo sin importar su producción; la fricción obrero-patrono proveniente de un sistema de incentivos era eliminada en parte, ya que el empleado recibía su prima tan pronto como empezaba a producir más.

Se han desarrollado muchos planes de primas para pago de salarios, pero el de Halsey se le considera una contribución original a la administración por varias razones. En primer lugar, fue un intento de mitigar el antagonismo entre la administración y los empleados causado por los salarios; y garantizaba una tasa diaria o por hora basada en la actuación anterior del empleado más una prima adicional de un medio a un tercio del ahorro logrado por el trabajador. Bajo el plan de Halsey, por tanto, las ganancias del empleado no serían

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

28

excesivas aún si doblaba su producción y el patrón no se vería tentado a reducir la tasa de la prima, ya que él, lo mismo que el trabajador, se beneficiaba con la producción adicional. Finalmente, este plan era un avance sobre el plan de Towne, ya que en este último un aumento en la producción implicaba una pequeña recompensa tanto para el buen como para el mal trabajador.

Distinguido como un nuevo concepto en el pago de salarios, el plan de Halsey tuvo una importante influencia y junto con las ideas de Taylor sirvió como modelo para sistemas subsecuentes de pagos de salarios.

EDUCACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN. En 1881, apareció un nuevo desarrollo en el horizonte administrativo. Reconociendo la necesidad de una formación administrativa, Joseph Wharton, donó cien mil dólares a la universidad de Pennsylvania para que estableciera un departamento en donde los jóvenes pudieran adquirir la educación y el adiestramiento necesarios para ser administradores.

Deseaba que el nuevo departamento, incluyera en su plan de estudios una educación liberal de administración de empresas que cubriera temas tales como los problemas de las huelgas, principios de cooperación, legislación mercantil, oratoria, la naturaleza de los bonos las acciones, etc.

Y así empezó la escuela Wharton, durante 17 años fue la única escuela de su tipo, pero en 1898 las universidades de Chicago y California establecieron sus escuelas de administración y para 1911, ya se encontraban funcionando un total de treinta.

### • ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

a) Época precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos: la cultura Maya, la Olmeca y la azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos encontramos que en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

29

políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

b) **Época Colonial:** En esta época de la colonia, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo ya que las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

c) **México independiente:** Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.

d) **Reforma:** En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.

e) **Porfiriato:** Durante el Porfiriato, se dieron cambios importantes en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.

f) **Revolución mexicana:** Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político, social y por una gran desequilibrio y descontento en los aspectos administrativos.

g) **Regímenes pos-revolucionarios:** En esta época surge la constitución mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

h) **Época moderna:** Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma.

## 1.2 DEFINICIÓN

En la actualidad la administración se puede encontrar en cualquier parte, desde una familia hasta una empresa grande. Por eso pensamos que es necesario incluir una explicación de lo que es la Administración. (Reyes Ponce, 1990: 24-36).

La palabra Administración se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio" que a su vez vienen de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

A continuación presento algunas de las definiciones que considero explican claramente lo que es la administración.

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado" (E.F. Brech).

"Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes". (F.M. Fernández Escalante)

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (A. Reyes Ponce)

"La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos." (George R. Terry).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede llegar a una definición general la cual es: Administrar es la obtención de resultados con eficiencia a través de la adecuada coordinación de los recursos



materiales, humanos, tecnológicos y financieros, reduciendo esfuerzos y costos.

### 1.3 CARACTERISTICAS

Para poder identificar fácilmente la Administración, ésta cuenta con 4 características esenciales, las cuales son:

1. Universalidad. Esto explica que la Administración se da en cualquier parte, desde una familia hasta una empresa.
2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. Su unidad temporal. En cualquier etapa que se encuentre el organismo social nunca va a dejar de estar presente la Administración.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo. (TERRY, George R., FRANKLIN, Stephen G., 1998: 43-57).

### 1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

El fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

A continuación presento algunos puntos que explican la importancia de la administración en la actualidad y en nuestra sociedad.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

32

- En cualquier lugar existe un organismo social.
- Con una buena administración se puede lograr el éxito del organismo.
- Con una adecuada coordinación de los recursos con los que cuenta la empresa se puede llegar a tener éxito.
- Se puede aumentar la productividad.-
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.- Mientras más grande sea la empresa son mas las cosas que tiene, las cuales tienen que manejarse adecuadamente para que la empresa pueda caminar hacia el éxito.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

En cualquier tipo de empresa la administración es esencial, en las grandes empresas se necesita una administración técnica por su complejidad. En las empresas pequeñas es importante para poder competir con las demás y sobresalir de ellas. (CHIAVENATO, 1997: 63-75)

### 1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para poder llevar una adecuada administración, es necesario que se sigan varias etapas y así poder llegar a las metas establecidas.

El conjunto de estas etapas se le denomina Proceso Administrativo y se divide en dos grandes etapas, las cuales están compuestas por elementos. (Reyes Ponce, 1990: 124-186).

**MECANICA.**-- Está compuesta por los siguientes elementos.

**-PLANEACIÓN.-** La planeación es una función fundamental del proceso administrativo. Forma la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas. En esta etapa se fijan los cursos de acción que habrán de seguirse, estableciendo los principios que los orienten, la secuencia de operaciones para llevarla a cabo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

George R. Terry considera a la planeación como "la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

33

propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados"

Esto significa que las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos. Se deben de evitar obstáculos y si es imposible se incluyen dentro de los planes junto con las previsiones para enfrentarse a ellos.

Por lo general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

- Planes estratégicos. Que son los que definen las metas generales de la organización. Suelen contemplar varios años. Estos planes afectan a varias actividades de la organización. Como abarcan a toda la organización son mas generales y simples.
- Planes operativos.- Contienen los detalles para poner en práctica los planes estratégicos. Su plazo considerado suele ser de un año. Su alcance es limitado. A diferencia de los estratégicos estos planes se establecen con mayor detalle.

Cada una de las etapas tiene su importancia. A continuación presento los puntos por lo que la planeación es importante.

- Por medio de ella se logra la eficiencia.
- Para administrar a través de otros se necesita en primer lugar hacer planes sobre la forma en que debe coordinarse esa acción.
- Implica que la organización por medio de distintos miembros en diferentes posiciones piensa por anticipado las acciones a desarrollar para satisfacer los objetivos fijados.
- Permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

En la Planeación existen diferentes elementos que siempre están presentes dentro de ella. Estos son:

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

34

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos; junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

**-ORGANIZACIÓN.-** La organización reúne los recursos en una forma ordenada. Conjunta a los individuos en tareas interrelacionadas. La organización cuenta con diferentes actividades que se deben de llevar a cabo:

- Agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

35

- Obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Elementos de la organización:

- División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice como y quien va a realizar cada cosa. Cuando la organización está terminada solo falta echar a andar lo que se tiene, integrando, dirigiendo y controlando todo.

**DINÁMICA.-** Compuesta por:

**-DIRECCIÓN.-** Es coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo para que se realicen con eficiencia los planes establecidos. Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, enseguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará: para

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

36

finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.
- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

**-CONTROL.-** Se establecen sistemas que ayuden a medir los resultados que se están obteniendo y los que se obtuvieron anteriormente para poder evitar los mismos errores y fallas.

Elementos del control:

- Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

37

### 1.6 ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración. (ROBBINS, 2000: 24-76).

#### 1.6.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Se desarrolló en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta Escuela estuvo formada por Federick Winslow, Henry Lawrence Gantt, Frank Gilbreth, Harrington Emerson. Henry Ford suele ser incluido entre ellos ya que aplicó sus principios.

Su preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia desde el nivel operacional. Para poder entender mejor la escuela de la Administración Científica se citan algunas características que explican lo que esta escuela quiso plantear. Estas son:

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.- Esto significa que la remuneración que reciben los empleados sean justas y adecuadas para la satisfacción de sus necesidades básicas.

El hacer las cosas bien desde un principio hace que los costos de la producción bajen.

- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados. Esto es analizar cada uno de los pasos que se llevan a cabo para conseguir los objetivos y metas y de esta forma encontrar la manera idónea de llegar a ellos.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.-

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

38

Significa que los empleados y el material de trabajo deben de someterse a un proceso de selección para que estos sean los mas adecuados para realizar las actividades.

- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.- Tener capacitación del área en el que van a desarrollarse.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.- La comunicación es primordial para conseguir un ambiente laboral armónico.
- La división de trabajo consiste en dividir una tarea compleja en varias tareas simples y se pueden obtener varias ventajas como son: reducción de costos de la mano de obra, el costo de la capacitación.- el trabajo en equipo es indispensable para el logro de tareas complejas.
- La especialización del operario.- Tomar en cuenta las habilidades del operario para saber en que se desarrolla mejor y así establecerlo en el área en que se desempeñe mejor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- **Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.



## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

39

- **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

### 1.6.2 TEORIA CLÁSICA DE LA ORGANIZACION

Esta teoría surge por la necesidad de encontrar el método para administrar organizaciones complejas. Surge en el año de 1920 aproximadamente y su principal representante es Henry Fayol.

Fayol no fue el primero en estudiar el comportamiento gerencial, pero fue el primero en sistematizarlo. Pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. (Chiavenato, 1996: 125-189).

Tomó a la organización como un todo o cuerpo que abarcaba seis funciones principales:

1. **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa. Se refiere a todos los recursos materiales con los que cuenta la organización, como por ejemplo: maquinaria, equipo de cómputo e instalaciones.
2. **Funciones Comerciales:** Relacionadas con todas las actividades que realiza la empresa para llegar a sus objetivos establecidos.
3. **Funciones Financieras:** Se refiere a todo lo que es el capital con el que cuenta la empresa.
4. **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

A la función administrativa no se le tenía considerada como independiente, pues en la práctica se mezclaba con las demás. Por lo

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

40

anterior Fayol propuso 14 principios que ayudaran a la organización a funcionar mejor. Estos principios son:

- **División de trabajo.-** Especialización en tareas para lograr eficiencia.
- **Autoridad y Responsabilidad.** La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.
- **Disciplina.-** El orden y el respeto son necesarios para llevar a cabo la buena marcha de la empresa.
- **Unidad de Mando.-** Se debe de tener un solo jefe.
- **Unidad de dirección.-** Se debe de tener un solo jefe y un solo programa de actividades.
- **Subordinación de lo particular a lo general.-**
- **Remuneración al personal.-** Pagos justos y equitativos a los empleados.
- **Centralización.-** La autoridad y la toma de decisiones se centran en el nivel más alto.
- **Jerarquía.** Es la línea de autoridad que va del nivel superior a inferior.
- **Orden.-** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- **Equidad.-** Debe existir un equilibrio en el ejercicio de la autoridad.
- **Estabilidad.** Debe haber un equilibrio en el ejercicio de la autoridad.
- **Iniciativa.** Libertad de proponer.
- **Espíritu de equipo.** Los resultados pueden ser mejores si se trabaja en equipo.

### 1.6.3 ESCUELA CONDUCTISTA

Surge como una oposición a la escuela científica, y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y a la utilización de las ciencias sociales.

Elton Mayo es su principal representante y sus aportaciones fueron:

- Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas. Los empleados deben de estar motivados para realizar mejor sus actividades.
- Demostró la gran importancia de la comunicación. Siempre debe de existir una retroalimentación en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Vio la gran importancia que tienen los grupos informales dentro de una organización. Debe de existir una buena relación entre los empleados dentro y fuera de la organización para facilitar el funcionamiento de la compañía.
- Consideró el conflicto existente por los objetivos de la organización y por los objetivos que alientan a los integrantes de la misma. Los objetivos personales no deben de interferir en los objetivos generales de la organización.
- Descubrió que el mejoramiento de la productividad se debe a factores sociales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros del grupo, y la administración eficaz, es decir, un tipo de administración que comprendiera la conducta humana, especialmente la conducta de grupo, la mejora mediante habilidades interpersonales como la motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.

Algunas limitaciones del estudio de Mayo fueron:

- Pretendió solucionar todos los problemas de la industria atendiendo únicamente al individuo y a los pequeños grupos. Olvidó la importancia que tienen los procesos técnicos para originar el trabajo.
- No considera que el tipo de estructura de la empresa condiciona el comportamiento de sus miembros. El ambiente de trabajo debe de ser adecuado, desde las relaciones interpersonales como la ubicación y estructura de su lugar de trabajo.
- Descubrió que variables culturales como clase social, religión, raza, etc. afectan el trabajo, pero nunca llegó a analizarlas profundamente.
- Olvida la gran influencia que ejercen los sindicatos sobre el comportamiento organizacional.

#### 1.6.4 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

Es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

La teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Dos autores que se dedican a analizar la importancia de los motivadores profundamente son Abraham Maslow y Herzberg.

Abraham Maslow es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. Considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía.

Este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

43

1. Necesidades fisiológicas (Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano)
2. Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo)
3. Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales)
4. Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos)
5. Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad)

Herzberg elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige en base a dos factores:

1. Factores de motivación: Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña. Los empleados deben de estar motivados para realizar su trabajo con eficiencia y así lograr los objetivos establecidos.
2. Factores Higiénicos: Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa. El ambiente donde se labora debe de cumplir con normas de higiene y sanidad.

### TEORIA "X" y "Y"

Son aportaciones de Douglas McGregor y se refieren a:

#### Supuestos.

- La gente tiene una aversión al trabajo. Los trabajadores solo trabajan por necesidad, lo que realizan no les agrada y lo hacen de mala gana. Solo trabajan lo que se les asigna, nunca tienen iniciativa en las actividades del trabajo.
- Debe ser castigado y amenazado para que trabaje. Así se le obliga al trabajador a realizar sus funciones, en lugar de que el las haga por iniciativa propia.

- Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades. De esta manera se escapan de los problemas que pudieran existir. Si existe alguno la culpa sería de su supervisor.

### TEORIA "y"

#### Supuestos:

- El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.
- El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.
- El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa tome en cuenta sus objetivos personales.
- La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.
- La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.

Esto quiere decir que la empresas debe de tomar en cuenta al trabajador como un ser humano y no como una maquina; que si se le motiva los resultados pueden ser mas satisfactorios, que pueden aportar ideas y conocimientos a la empresa.

### RENSIS LIKERT

Es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente por lo que hay que analizar primero al tipo de organización para poder determinar después qué tipo de dirección debemos de utilizar.

Este autor aporta los cuatro sistemas de Administración, pero considera que antes de determinar cuál debemos de utilizar, debemos de tomar en cuenta cuatro variables importantes que hay dentro de las empresas y que nos determinan qué tipo de sistema debemos utilizar.

Estas variables son:

- El proceso decisorio.
- La comunicación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Las relaciones interpersonales.
- Las recompensas y castigos.

A continuación presentamos los cuatro sistemas de Administración que Likert aporta:

**1. Autoritario o coercitivo:** Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso decisorio: la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; relaciones interpersonales: no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; sistemas de recompensas: no existe.

**2. Arbitrario o benevolente:** Es una autocracia disimulada. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas: se presta más atención a los castigos solamente.

**3. Sistema Consultivo:** Se hace por medio de participación. Proceso decisorio: participativo, se permite que la gente intervenga; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; sistemas de recompensas: se utilizan más recompensas que castigos.

**4. Participativo:** Es una democracia abierta. Proceso decisorio: se delega responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas; sistema de recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.

Likert considera que para adoptar un modelo de dirección primero hay que evaluar en base a los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trate y en base a esto determinar qué sistema debe adoptarse. También considera que en una misma organización pueden adoptarse diferentes sistemas según el área funcional de que se trate

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.6.5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Esta corriente aparece a finales de los años cincuentas como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y esta integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. (Arias Galicia, 1996:138-198).

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas:

1.-AUTORIDAD: Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas o persona que tienen a su cargo la dirección de otras. Se presenta con los niveles jerárquicos.

2.-COMUNICACIÓN: En mayor o menor grado, en las empresas se da para lograr los objetivos. Mientras mas comunicación exista dentro de la empresa, se podrá trabajar eficientemente.

3.-ESTRUCTURA DE COMPORTAMIENTO: Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en como funciona las empresas y al comportamiento del personal.

4.-ESTRUCTURA DE FORMALIZACION: Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.

Todos los autores que pertenecen a esta corriente tienen como objetivo conocer mas profundamente las estructuras organizacionales estudiando el comportamiento humano y la influencia de ciertos factores sobre de ellos. Mientras Etzioni analiza las organizaciones, Mainz presta atención a la autoridad y a los conflictos. Bernard se enfoca básicamente a analizar los tipos de autoridad pero en forma



diferente a Mainz, Weber estudia la burocracia sugiriendo un modelo ideal y la autoridad como una herramienta para imponer la voluntad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO II**

# **LA CAPACITACIÓN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

Desde que el hombre comenzó a poblar la tierra tuvo la necesidad de agruparse con otros hombres para poder sobrevivir buscando alimentos y adecuando cavernas para poder habitarlas y protegerse del tiempo y de sus enemigos. Al mismo tiempo fue inventando y fabricando herramientas, armas, utensilios, ropa, viviendas y lenguaje, lo que obligaba a que entre ellos se dividieran dichas actividades dependiendo de sus actitudes y habilidades; los más fuertes y los más jóvenes salían a cazar para suministrar los alimentos de los demás elementos de su grupo; las mujeres, los niños, los ancianos y los más débiles, se encargaban de fabricar las herramientas, sus ropas y demás utensilios.

Esto generaba la necesidad de pasar los conocimientos y habilidades del más viejo al más joven, con el fin de asegurarse de que alguien continuara realizando dichas actividades, apareciendo de esta manera los aprendices y los maestros. Dichos conocimientos solamente podían ser transmitidos de una manera directa, desarrollándose así un sistema de aprendizaje en el que la persona más experimentada (maestro) transmitía sus conocimientos a un novato (aprendiz), quien después de un largo periodo de estudio, se convertía en obrero. Este sistema de aprendizaje, no estaba sólo restringido a oficios artesanales, también de dicha manera se instruía en leyes, medicina y educación.

Conforme fue incrementándose el número de aprendices que eran instruidos en un mismo oficio, se fueron constituyendo los gremios o asociaciones, cuyos grupos se unían por tener metas e intereses en común. El propósito básico de estos gremios era la mutua protección y ayuda. Estos gremios constituyeron las primeras empresas y al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra. (Siliceo, 1998: 67-112).

Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores: los maestros, los aprendices y los trabajadores propiamente. Los maestros eran los "propietarios" de las herramientas y de las materias primas y actuaba como director de los trabajos que se realizaban. Los aprendices eran quienes vivían con los maestros sin recibir paga

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

50

alguna, solamente comida y entrenamiento. Por último, los trabajadores, eran quienes aunque ya habían recibido un entrenamiento no dominaban todavía el oficio, mas sí recibían una paga fija por su trabajo. Tanto aprendices como trabajadores esperaban algún día llegar a ser "maestros". Para ello, primero tenían que realizar una obra perfecta la cual era supervisada por los "maestros" quienes eran las autoridades de los gremios.

Posteriormente, con la invención de la máquina de vapor en 1776 y su aplicación en la producción, se hizo necesario que los talleres se transformaran convirtiéndose en fábricas iniciando así la Revolución Industrial.

Durante dicha revolución, todos los talleres familiares que no estaban en condiciones financieras para adaptarse a los cambios que se estaban presentando, se vieron obligado a cerrar y a trabajar para otros talleres que poseían la maquinaria necesaria. El fenómeno de mecanización de los talleres provocó una serie de fusiones con otros talleres que poco a poco fueron creciendo transformándose en fábricas. Los dueños de dichas fábricas necesitaron aumentar el número de trabajadores con los que contaba así como la calidad del trabajo de los mismos, obligando así a los dueños de las fábricas a entrenar a sus trabajadores en el manejo de la maquinaria. La mecanización del trabajo ocasionó una división del mismo que requería una especialización de los trabajadores.

Todos estos cambios, consecuencia de la Revolución Industrial, dieron origen a una nueva forma de entrenamiento que fueron las escuelas industriales. Una de las primeras fue establecida en Nueva York en 1872 por un fabricante de prensas de imprentas, ya que por el aumento en el volumen de ventas tuvo la necesidad de establecer una escuela para entrenar a los operarios de las máquinas. Éste método se volvió rápidamente una práctica común y muchas fábricas emprendieron también este tipo de entrenamiento.

Ya en el siglo XX, la capacitación tuvo un gran desarrollo. Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer
- d) Comprobar

Debemos indicar que las dos grandes guerras sufridas en siglo pasado dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Fue apenas hace 15 ó 18 años, que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. (Arias Galicia, 1994: 23-56).

Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

Actualmente, el tema de la capacitación ha cobrado mayor interés, debido a que es mínimo el número de profesionales, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, eficiencia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

## 2.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.

Existen varios conceptos que definen a la capacitación, dadas por diferentes autores, los cuales se mencionan a continuación.

Alfonso Siliceo (1995) nos dice que: "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Por otro lado, Robert L. Craig y Lester R. Bittel (1991) definen a la capacitación como "un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas".

A su vez, Don Hellriegel y John W. Slocum (1998) consideran que la capacitación es el "mejoramiento de las habilidades de un empleado hasta el punto de vista que sea capaz de ejercer sus labores vigentes".

Tomando en cuenta los anteriores conceptos, podemos decir que la capacitación es aquella actividad que proporciona al empleado los conocimientos teóricos necesarios que le permitirán realizar su labor dentro de una organización.

Cabe mencionar, que mientras la capacitación proporciona al empleado el conocimiento teórico, el adiestramiento le proporciona la parte práctica en la cual podrá aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.

## 2.3 TIPOS DE CAPACITACION

Podemos dividir a la capacitación de la siguiente manera:

- **Capacitación para el trabajo**
  - a) Capacitación de preingreso
  - b) Inducción
  - c) Capacitación promocional
- **Capacitación en el trabajo**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

53

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana
- **Desarrollo**
  - a) Educación formal para adultos.
  - b) Integración de la personalidad
  - c) Actividades recreativas y culturales
- **En razón de su fin**
  - a) Conocimientos aplicables a un puesto
  - b) Conocimientos aplicables en un oficio
- **Por su naturaleza**
  - a) Capacitación al obrero o empleado
  - b) Capacitación al supervisor
  - c) Capacitación al ejecutivo
- **Por los métodos empleados**
  - a) Capacitación directa
  - b) Capacitación indirecta

### 2.3.1 CAPACITACION PARA EL TRABAJO

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar. La capacitación para el trabajo se divide en:

- a) **Capacitación de preingreso.** Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) **Inducción.** Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para

acelerar su integración al puesto, al Jefe, al grupo de trabajo ya la organización en general.

- c) **Capacitación promocional.** Constituye las acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

### 2.3.2 CAPACITACION EN EL TRABAJO

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la Institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

### 2.3.3 DESARROLLO

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento. (Reza, 1998: 54-87).

- a) **Educación formal para adultos.** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) **Integración de la personalidad.** Son los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- c) **Actividades recreativas y culturales.** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con



## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

55

el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

### 2.3.4 EN RAZON DE SU FIN

Se refiere a la aplicación de los conocimientos que está adquiriendo el empleado, y pueden ser:

- a) **Los conocimientos aplicables a un puesto determinado**, por ejemplo, la capacitación que se le da al encargado de las cuentas por pagar en una empresa.
- b) **Los conocimientos aplicables en todo un oficio**, como los que adquiere un mecánico.

### 2.3.5 POR SU NATURALEZA

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

- a) **La capacitación que se da al obrero o empleado.** Es la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.
- b) **Capacitación de supervisores.** Esta tiene dos aspectos principales; el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.
- c) **Capacitación de ejecutivos.** Esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

56

organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

### 2.3.6 EN RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS

Bajo este aspecto, la capacitación se divide en:

- a) **Directa**, que es la que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza.
- b) **Indirecta**, aquélla en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

A continuación explicaremos los métodos utilizados tanto en la capacitación directa como en la indirecta.

#### • Métodos de la capacitación directa.

**Clases.** Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

**Cursos breves.** Son los que se hacen en torno a un *tema específico* dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

**Becas.** Cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea en ocasiones el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto, absorbiendo la empresa el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprenda, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

57

**Conferencias.** Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

**Método de casos.** Consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. El cual se entrega anticipadamente por escrito a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

**Cursos por correspondencia.** Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

**Instrucción programada.** Este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

- **Medios de la capacitación indirecta.**

**Mesas redondas.** Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones —razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación indirecta— son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

**Publicaciones.** Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada —sea en libros, en forma de panfletos, etc.—, son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

58

**Medios audiovisuales.** La utilización de películas, filminas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

### 2.4 RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACION

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y no se enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos para garantizar resultados exitosos en este dinámico entorno.

Promover el conocimiento es, indudablemente, uno de los medio más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de la empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

La principal responsabilidad de la capacitación recae en la organización, ya que el reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente de trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país.

Para esto se requiere lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

59

sistemática de la organización; solo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la "modernización".

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento individual y por ende el desarrollo sólido de la empresa.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de la capacitación se enfocará a crear valores positivos y establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral. Como vemos, las implicaciones derivadas de la capacitación tienen un carácter eminentemente cualitativo. (Mitchel, 1995: 56-98).

Pero, ¿cómo se puede medir el cumplimiento de esta responsabilidad? Desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas sólo representa números (horas hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.), y no han querido ni han sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:

- a) Cambio real de conocimientos.
- b) Nuevas actitudes del personal.
- c) Niveles de apertura al aprendizaje.
- d) Mejoramiento en los niveles de calidad de vida.
- e) Incremento de la productividad.
- f) Mayor integración a la empresa u organización.

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo a asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo.

Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel social de la empresa con el de las instituciones educativas; sólo debe analizarse críticamente nuestra labor para poder hacer las cosas mejor y diferentes, implica aprender de lo cotidiano; "conocer a fondo qué hacemos para poder hacerlo mejor".

## **2.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

Los objetivos que busca cumplir la capacitación son ocho, los cuales se explican a continuación.

### **1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

### **2. Clarificar, apoyar y consolidar**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo —logrados invariablemente mediante procesos educativos— son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

### **3. Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

61

desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño-

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

#### **4. Resolver problemas**

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

#### **5. Habilitar para una promoción**

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar de la organización.

#### **6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto al personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto. (Mendoza, 1995: 54-89).

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna inversión que produce muy altos dividendos.



## 7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

## 2.6 EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

El subsistema de capacitación forma parte del sistema de administración de Recursos Humanos. En ese sentido, guarda una estrecha relación con los siguientes subsistemas:

- 1) planeación y organización;
- 2) empleo;
- 3) remuneraciones;
- 4) relaciones laborales;
- 5) prestaciones y servicios;
- 6) comportamientos humanos;
- 7) información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En este marco, el subsistema de capacitación va a recibir insumos del ambiente organizacional, formado por los anteriores subsistemas y la organización en general, y del ambiente extra organizacional.

constituido por las entidades normativas en esta materia. (Reyes Ponce, 1994: 98-145).

La conversión de los insumos en productos se lleva a cabo mediante el proceso de administración de los programas de capacitación. Es decir, por medio de la determinación de necesidades de capacitación de la empresa; la elaboración y operación de los programas; y su control, evaluación y seguimiento.

Los productos van a ser los resultados de la conversión de los insumos. Estos van a dirigirse tanto al ambiente extra organizacional como al organizacional. Hacia el primero irán dirigidas aquellas acciones que den cumplimiento con los requerimientos normativos y de información. La organización tendrá como resultado del subsistema, un personal mejor capacitado en el puesto desempeñado y para la futura tarea, así como satisfechas las necesidades generales y por área de trabajo.

Al concebir sistemáticamente a la función de capacitación permite enfocarla como una serie sistemizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: el hombre.

## **2.7.LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

Con el fin de transformar los insumos en productos, la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. (Siliceo, 1995:134-196).

Dentro del proceso administrativo de la capacitación podemos identificar las siguientes fases:

1. **Presentación del proyecto.** Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consistente en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a

desarrollar para resolverlo. En esta fase, se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo para la consecución de un programa.

2. **Presentación del programa.** Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.
3. **Operación de los programas.** Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
4. **Control del programa.** Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.
5. **Evaluación.** Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos preestablecidos.
6. **Seguimiento.** Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de los resultados del programa.

El seguir las fases antes mencionadas y en el orden en que se presentan, nos va a ayudar a que la capacitación que sea impartida a los trabajadores, realmente resuelva el problema al que nos estamos enfrentando y cumpla con su objetivo.

## 2.8 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Uno de los más importantes insumos del subsistema de capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, que constituye

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

una de las legislaciones más avanzadas del mundo. (Calderón, 1980: 67-116).

A continuación se presenta un cuadro esquemático sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo	Contenido
123 Apartado A Fracción XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

### Ley Federal del Trabajo

Tema	Artículo	Contenido
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>• Proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.</li> <li>• Proporcionar capacitación y adiestramiento</li> <li>• Participar en las comisiones para este fin</li> <li>• Informar a la Secretaría del 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> </ul>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

Este cuadro nos indica los artículos tanto de la Constitución Política como de la Ley Federal de Trabajo que regulan la capacitación: su propósito; los derechos y obligaciones tanto de los empleados; los requisitos que debe cumplir un programa de capacitación, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.9 EL INSTRUCTOR

Estamos convencidos de que el papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, como maestro, líder expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de capacitación. (Reza, 1985:117-187).

Pueden existir las mejores condiciones para que una capacitación sea dada, es decir, contar con un edificio el cual tenga un mobiliario adecuado, instrumentos o equipo tecnológicamente innovadores, métodos nuevos, etc., pero si el instructor falla y no es aceptado por el grupo que se va a capacitar, con toda seguridad la capacitación no será un éxito.

Por el contrario, aun no contando con las mejores instalaciones ni con el equipo más sofisticado, pero con un instructor que es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantiene al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

Algunas de las características de liderazgo que debe contar un instructor, son:

1. "Capacidad de señalar un objetivo común;
2. Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común;
3. Tener los conocimientos necesarios, estar al día en su especialidad;
4. Ser un agente de cambio;
5. Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar;
6. Lograr pleno involucramiento del grupo en los objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la auto motivación del grupo;
7. Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad". (Arias Galicia, 1985:120-145)

Al estar ante un grupo nos enfrentamos a dos realidades: por un lado la del grupo, que está regida por principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamiento en general, y por otro lado, la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

individual que se refiere a la personalidad de cada uno de los miembros del grupo.

El instructor debe estar consiente de esta doble personalidad (la colectiva y la individual), pues de lo contrario sus enfoques y tratamiento carecerán de prudencia y tacto.

El instructor debe tener siempre presente algunas actitudes y actividades que le ayuden a lograr el éxito de su labor y que demuestren su interés y compromiso. Estas son:

- Ser puntual siempre.
- Ser un elemento que motive al grupo, demostrando entusiasmo en todo momento.
- Tener un tono amable al dirigirse al grupo.
- Ver siempre de frente al grupo.
- Observar una postura adecuada.
- Evitar acciones que distraigan al grupo.

El buen instructor debe entender que un grupo es siempre heterogéneo, ya que, aunque se trate de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, existen diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo así, y por tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

Un instructor siempre debe estar preparado para enfrentar a aquel que no desea contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, a aquél elemento que está presente físicamente pero que no le brinda su atención.

## **2.10 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

Varios autores nos definen lo que es la detección de necesidades de capacitación, las cuales veremos a continuación.

La detección de necesidades de capacitación es: "...la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona". (Nava Corchado, 1979:3).

Para Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons (1975) la DNC es "la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".

Tomando en cuenta las anteriores definiciones podemos concluir que la necesidad de capacitación es la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando dicha diferencia sea causa de la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del mismo.

El DNC es uno de los temas de mayor complejidad del proceso de capacitación, en verdad no es tarea fácil investigar cuáles son las necesidades reales y prioritarias de capacitación que se requieren satisfacer.

Es claro que el punto de partida para la determinación de necesidades de capacitación es la existencia de problemas presentes y prever necesidades futuras. Ello permite determinar las necesidades a resolver en un corto, mediano y largo plazo.

Para que una empresa alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice al nivel de eficiencia requerida las tareas que le son encomendadas.

Las necesidades de capacitación se traducen en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.

El DNC, proporciona información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Los productos que arroja el DNC son:

- En qué capacitar: cuales son los objetivos generales y el contenido del programa de capacitación.
- A quién capacitar: identificar clara y precisamente el universo a capacitar y sus características.
- Cuánto capacitar: qué tan profundos y en qué cantidad se darán los conocimientos.
- Cuándo capacitar: con qué urgencia / prioridad es necesaria la capacitación.

Es importante enfatizar que la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad.

En general, una necesidad de capacitación se representa con la siguiente fórmula:

$$\text{Exigencia del cargo} - \text{Desempeño del ocupante} = \text{Necesidad de Capacitación}$$

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referidos a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

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

- Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
- Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.
- Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

La siguiente tabla, resume qué son y qué no son las necesidades de capacitación:

<b>Qué son las necesidades de capacitación</b>	<b>Qué no son las necesidades de capacitación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El punto de partida para planear el desarrollo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales debe asistir o enviar algún subordinado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La garantía de que la capacitación será un éxito.</li> </ul>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reflejo de los intereses de los a trabajadores y de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado de un trabajo estéril, que consiste en "husmear" por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bajos niveles de escolaridad del personal</li> </ul>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 2.10.1 IMPORTANCIA DEL DNC

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento). (Coldrick / Lyon, 1975:98-167).

De ello se deriva algunas consideraciones respecto a la capacitación:

1. Dado que supone la estrecha interrelación de las diferentes actividades señaladas, constituye un sistema, con objetivos definidos.
2. En virtud de que se enraíza en las metas y la problemática organizacionales, se torna en un sistema sumamente complejo, si ha de cumplir su cometido.
3. En tanto comprende una serie de actividades en secuencia, cuya parte central es la realización de los cursos o eventos abarca un periodo temporal que puede ser de varios meses, durante el cual tanto la empresa como las personas que en ella laboran sufren cambios.
4. Como está relacionada con las expectativas, temores, valores, etc. de los trabajadores, directivos, supervisores y personal de capacitación, la actitud y las reacciones de los mismos pueden ejercer una poderosa influencia sobre la capacitación, ya sea para coadyuvarla u obstaculizarla.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal (aprendizajes).

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aun cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente, combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna otra medida en vez de capacitar, habida cuenta que los resultados por obtener serán infructuosos.

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.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.10.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Existen tres clasificaciones de las necesidades de capacitación dadas por los autores que a continuación se enuncian.

Alejandro Mendoza (1971) da la primera clasificación, la cual dice que existen dos tipos de necesidades: manifiestas y encubiertas. Las necesidades manifiestas son las que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, dado que son bastante evidentes.

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

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

La segunda clasificación la da Tomas H. Boydell (1971) quien divide a las necesidades en: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan, según el autor antes citado, cuando "... estamos hablando de debilidades

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

generales...". En este caso esta implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de este tipo de necesidades. (Nava, 1975: 76-112).

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista; obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

La última clasificación, descrita por Donaldson y Scannell (1979), tiene similitud con la presentada previamente: "Una micro necesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macro necesidades 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 macro necesidad de capacitación".

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico, dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos además de ser útiles para su categorización.

### **2.10.3 METODOS DEL DNC**

Cómo ya lo vimos anteriormente, la detección de necesidades de capacitación, nos va a permitir averiguar cuales son las habilidades y actitudes de un trabajador con respecto a su puesto y si existe una diferencia, nos va a dar la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

Existen varios métodos que nos van a permitir determinar las necesidades de capacitación. Estas son:

- a) **Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación).** Para aumentar la productividad, debemos de mantener el mínimo de pasos necesarios que se deben de seguir para producir un artículo o servicio ó para llevar a cabo un procedimiento, asegurándonos que cada paso a realizar se hace en menor tiempo, con la menor

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

cantidad de dinero y con el mínimo esfuerzo. Para lograrlo se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Enlistar en una secuencia lógica, los pasos necesarios para realizar la actividad que se está analizando.
  2. Analizar detalladamente cada uno de los pasos que se siguen contestando preguntas como ¿todavía lo necesitamos?, ¿lo podemos cambiar por otro?, ¿lo podemos simplificar?, ¿lo podemos eliminar?, etc. Estas preguntas nos permitirán ser más críticos en el análisis de la actividad y a la vez ser más objetivos.
- b) **Análisis de equipo.** La adquisición de un equipo o la modificación del ya existente nos puede llevar a la necesidad de una capacitación en el manejo del mismo. Para ello se debe tener claro en qué aspectos será diferente el equipo, qué clase de conocimientos requiere, quiénes lo van a necesitar y cuando lo van a necesitar, qué actitudes serán deseables en las personas que estarán relacionadas con este cambio, etc.
- c) **Análisis de problemas.** La clave para encontrar las necesidades de capacitación pueden surgir del análisis del problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque un individuo o un grupo no tenían los conocimientos o habilidades suficientes o el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado. En este aspecto, debemos tener claro cuál fue el problema, quiénes están implicados, cuándo comenzó, qué clase de conocimiento faltó, etc.
- d) **Análisis del comportamiento.** De este análisis podemos determinar una conducta atípica del individuo o del grupo, tal como el ausentismo, el sabotaje, la falta de cuidado, la resistencia a la dirección o accidentes entre otras, que nos exijan una acción correctiva que pueda solucionarse mediante la capacitación.
- e) **Análisis de la organización.** Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas establecidas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa entre otras, entonces hay también baja moral y mala organización.



- f) **Evaluación del trabajo.** Esta evaluación es constante dentro de las organizaciones. El jefe evalúa a su subordinado, quien a su vez se autoevalúa y otros lo evalúan en silencio. A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y no registrada, sin embargo, una buena evaluación puede desembocar en la identificación de ciertas necesidades de capacitación. Es posible detectar que el evaluado necesita mejorar en sus conocimientos o habilidades o en la comprensión de los objetivos de su puesto o de la compañía.

Como podemos observar, se cuentan con varios métodos que nos ayudarán a detectar más fácilmente las necesidades de capacitación de una organización y sus empleados.

Sea cual sea el método elegido, debemos de contestar 5 sencillas preguntas que nos darán la respuesta de las necesidades que deben cubrirse; estas preguntas son: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?

#### 2.10.4 MEDIOS DEL DNC

Los principales medios para determinar las necesidades de capacitación son:

1. **Evaluación del desempeño.** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. **Observación.** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
3. **Cuestionarios.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
4. **Solicitud de supervisores y gerentes.** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y

ESTES ES UN NO SALE  
FAEALDE ORIGEN TECA

supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

5. **Entrevistas con supervisores y gerentes.** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
6. **Reuniones Interdepartamentales.** Discusiones Interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. **Examen de empleados.** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
8. **Modificación del trabajo.** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. **Entrevistas de salida.** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
10. **Análisis de cargos.** Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.
11. **Informes periódicos de la empresa o producción.** Muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

Además de los medios antes mencionado, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de capacitación ya existentes (indicadores a posteriori).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Estos indicadores son:

1. **Indicadores a priori:** eventos que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible.

- a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- b) Reducción del número de empleados.
- c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d) Sustituciones o movimientos de personal.
- e) Expansión de los servicios.
- f) Ausencias, licencias y vacaciones del personal.
- g) Cambio de los programas de trabajo o de producción.
- h) Modernización de maquinaria y equipo.
- i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2) **Indicadores a posteriori:** problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de entrenamiento:

**a) Problemas de producción**

- i) Calidad inadecuada de la producción
- ii) Baja productividad
- iii) Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- iv) Comunicaciones defectuosas
- v) Tiempo de aprendizaje e integración en el cargo muy prolongado
- vi) Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos
- vii) Exceso de errores y desperdicios
- viii) Elevado número de accidentes
- ix) Poca versatilidad de los empleados
- x) Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

**b) Problemas del personal**

- i) Relaciones deficientes entre el personal
- ii) Número excesivo de quejas
- iii) Poco o ningún interés por el trabajo
- iv) Falta de cooperación
- v) Demasiadas ausencias y sustituciones
- vi) Dificultades en la obtención de buenos elementos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- vii) Tendencia a atribuir faltas a los demás
- viii) Errores en la ejecución de órdenes, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.1 ANTECEDENTES

Como vimos en el capítulo anterior, las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la empresa.

También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. (Siliceo; 1998:89, 131).

Podemos realizar la detección de las necesidades de capacitación dentro de una empresa a través de:

- a) El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) La calificación de méritos y la evaluación del desempeño.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñada especialmente para detectar necesidades de capacitación.
- e) Promociones y ascensos del personal.
- f) Índices de desperdicios y altos costos de operación, etc.

La detección de necesidades de capacitación nos va a ayudar a determinar los siguientes aspectos:

- a) Cuál es la necesidad de capacitación que se requiere satisfacer
- b) Dónde se detectó por primera vez dicha necesidad.
- c) Si esta necesidad se presenta en alguna otra área o sector de la organización.
- d) Cuál es la causa que origina dicha necesidad.
- e) Si es parte de una necesidad mayor.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- f) Cómo satisfacerla, ya sea por separado o en conjunto.
- g) Si se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla.
- h) Si la necesidad es inmediata, cuál es su prioridad con respecto a las demás.
- i) Si la necesidad es permanente o temporal.
- j) Cuántas personas y cuántos servicios estarán involucrados.
- k) Cuál es el tiempo disponible para la capacitación.
- l) Cuál es el costo posible de la capacitación.
- m) Quién va a impartir la capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación y con la ayuda de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas, podemos estructurar un programa de capacitación el cual precisará las actividades en las que se debe capacitar a los empleados así como el número de posibles participante y sus características.

El programa de capacitación contendrá las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de capacitación de una empresa.

### 3.2 CONCEPTO

Para lograr los objetivos y metas de las empresas así como aprovechar óptimamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

Un programa de capacitación es: "la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa". (S.T.P.S.)

En los programas de capacitación encontraremos todos aquellos cursos o actividades de entrenamiento que les serán proporcionados a los trabajadores de una empresa y que les permitirán desarrollar sus habilidades para desempeñar su trabajo de una mejor manera. Dichos programas contienen una descripción breve del contenido de cada una de los cursos o actividades, los niveles a los cuales están dirigidos, la duración del curso o la actividad, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El programa de capacitación puede estar compuesto por varios cursos divididos en temas específicos, y estos a su vez pueden estar subdivididos en varias partes que generalmente se llaman sesiones de capacitación. Estas subdivisiones se hacen cuando los cursos son muy extensos y llegan a tener una duración de varias semanas.

Existen varias razones por las cuales se debe de realizar un programa de capacitación; algunas de ellas son:

- Ayuda al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructure.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.
- Define los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias.

Un programa de capacitación debe incluir los siguientes aspectos:

1. **Redacción de objetivos:** los objetivos determinarán los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que los participantes obtendrán al finalizar el programa.
2. **Nivel y número de los participantes:** se determinará a qué niveles o puestos estará dirigido el programa así como el número de personas que serán capacitadas.
3. **Estructuración del contenido:** se detallarán los temas que serán impartidos en el programa.
4. **Métodos y técnicas de instrucción:** son las técnicas y métodos que serán utilizados para la impartición del programa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



5. **Selección de recursos:** son los recursos didácticos que se requerirán al momento de llevar a cabo el programa.
6. **Lugar donde se llevará a cabo la capacitación:** se determinará el mejor lugar tanto físico como geográfico en el cual se llevará a cabo el programa.
7. **Ejecución de la capacitación:** es la realización del programa de capacitación una vez que están definidos los puntos anteriores.
8. **Evaluación:** esta debe realizarse en todos los programas de capacitación ya que nos dará una retroalimentación sobre el desarrollo del programa así como si se cumplieron los objetivos del mismo.

Estos aspectos nos permitirán asegurar una secuencia y organización en el desarrollo del programa de capacitación.

### **3.3 EL PRESUPUESTO**

Cada organización está limitada por su propio presupuesto. Hay muchos puntos de vista sobre lo que debe incluirse en el presupuesto de capacitación. Los gastos distintos de los costos directos de operación del departamento de entrenamiento, a veces aparecen en su presupuesto. Por ejemplo, el salario de los entrenados, el tiempo del personal de línea ya funcionando como instructor, ciertos cargos por ocupar salones de mesas redondas y otros por el estilo. Sin embargo, la cantidad de dinero con que cuenta el departamento actúa directamente sobre el número y tipo de personal. Por esta razón puede ser más económico el uso de especialistas de medio tiempo que los empleados permanentes.

El cálculo de los presupuestos debe considerar los factores conocidos y desconocidos de las actividades diarias de su departamento. Así, debe ser capaz de predecir adecuadamente el número de entrenadores para un curso dado y los costos unitarios. Sin embargo, si se decide cambiar la presentación de clase normal a una conferencia con muchos apoyos audiovisuales, se debe de contar con los suficientes recursos financieros extras en el presupuesto para permitir dicho gasto, sin causar una crisis financiera a la organización.

### **3.4 PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Si se decide desarrollar cursos de capacitación en el interior de la empresa, empleando personal de la propia organización, es necesario ante todo preparar un programa formal. Hay que hacer notar que un programa de capacitación puede estar compuesto por varios cursos divididos en temas específicos, a su vez subdivididos en varias partes que generalmente se llaman sesiones de capacitación.

El programa formal (así podremos llamar al esquema general de adiestramiento) está constituido por un bosquejo escrito resultante de la colaboración del jefe, de las personas interesadas y de los especialistas del adiestramiento.

El programa formal, además de servir de guía al responsable del adiestramiento, constituye también el documento base para la presentación de la iniciativa a la dirección general responsable, cuyo papel resulta indispensable para garantizar el resultado de cualquier actividad formativa.

No olvidemos que capacitar, para una empresa, significa invertir dinero en el propio personal que está representado por el costo de la formación y por el tiempo necesario para realizarla; dinero que la dirección debe saber cómo se gasta para valorar qué utilidades podrán resultar de realizar o no ciertas actividades de formación; en sustancia, hay que saber "vender la iniciativa".

Por lo tanto, sobre la base de estos elementos es posible adoptar una decisión por parte de la dirección general, y cada jefe interesado puede seguir los progresos y la marcha del programa mismo. De esta forma, el jefe está también capacitado e involucrado para saber cuándo podrá esperar la presentación del informe final y, sólo con un pequeño trabajo de búsqueda y de coordinación, puede también determinar qué superposiciones existen entre los varios cursos programados, o cómo cada curso se sucede al otro.

En lo que se refiere a los instructores y profesores, el programa formal, además de permitir la elección de los mismos, les ofrece una guía en la preparación de los materiales y de los temas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Es el único instrumento que tiene el especialista para poder determinar en qué medida cada unidad de instrucción se integra con las otras.

El programa formal constituye, en conclusión, el punto de partida para la organización y puesta en práctica de los cursos y, por tanto, debería estar completo antes del inicio de cualquier acción formativa.

### 3.4.1. Redacción de objetivos

Los objetivos definen la dirección de la capacitación; sirven como metas de la organización y de su mejoramiento y permiten la evaluación de los resultados.

Los objetivos de la capacitación son la descripción de conductas que deben demostrar las personas que recibirán la capacitación al término de su instrucción; en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

Se clasifican en 3 tipos:

- a) **General:** Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso de instrucción
- b) **Particular:** Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado del estudio de un tema.
- c) **Específico:** Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad.

Los objetivos deben ser redactados de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

- La amplitud del contenido del programa de capacitación.
- Los materiales didácticos que se requerirán.
- Las técnicas de instrucción que se deberán utilizar.
- El tipo de evaluación que se aplicará al instructor, a los participantes y al programa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los objetivos cumplen con las siguientes funciones:

- a) Comunican a los participantes e instructores la intención de un programa.
- b) Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos, y el dominio que deben alcanzar.
- c) Determinan los términos en qué se evaluará su cumplimiento.

Los objetivos son importantes por varias razones:

1. Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción. Por ejemplo, un mecánico o un cirujano no eligen su equipo de trabajo antes de saber cuál es la avería que se va a reparar o qué operación va a realizar.
2. Se puede evaluar o determinar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deben estar firmemente fijados en las mentes del instructor y participante.
3. Organizan los esfuerzos y actividades de los participantes con vistas a realizar los fines fundamentales de los objetivos.
4. Comunican a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa.
5. Estimulan y enfocan la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
6. Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

Un objetivo bien redactado será aquél que logre transmitir un propósito, la formulación más perfecta será la que incluya cuatro elementos básicos:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Presentación.** Busca que los participantes sientan, de manera personal, lo que lograrán hacer en el proceso de instrucción, su redacción deberá ser directa cuando se planteen objetivos particulares y específicos, por ejemplo:

- El Participante...
- El Capacitando...
- El Trabajador ...

**Formas de conducta.** Lo importante es tratar de fijar cuál es la meta que se pretende para el participante, en términos de conducta verificable, descrita a través de un verbo.

Un objetivo bien formulado será aquél que logre transmitir su propósito, la presentación correcta será aquélla que excluya el mayor número de alternativas. Desafortunadamente, hay muchas palabras sobrecargadas de sentido que dan pie a una pluralidad de interpretaciones, de ahí la importancia de elegir adecuadamente el verbo de acuerdo al dominio de aprendizaje que se desea obtener.

Para los objetivos generales, el verbo se redacta en infinitivo y sin presentación previa.

En el caso de los objetivos particulares y específicos, el verbo se redacta en futuro de indicativo, pero se incorpora también la presentación.

**Condiciones de operación.** Un objetivo describirá siempre las condiciones pertinentes bajo las cuales deberá darse la acción.

**Nivel de eficiencia.** Siempre que sea posible, un objetivo describirá el criterio de realización aceptable, en él se deberá especificar el grado de perfección que se espera de la actividad que realizará el participante.

### 3.4.2 ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo, y se presenta en términos prácticos, es decir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido.
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición del contenido por aprender.

El contenido del programa de instrucción se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y /o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación.

Existen dos aspectos importantes para la estructuración del contenido: la selección y la organización.

Los aspectos a considerar en la selección de contenidos son:

1. El nivel de los participantes, en función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
2. La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
3. La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.
4. La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrolle o aplique el contenido.
5. Información primaria. Recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades.
6. Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su propia organización, objetivos particulares y específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7. Investigación de contenidos. Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se revisará bibliografía específica para obtener mayor información.

En relación a la organización, ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por grado de importancia, interés, etc.

Dado que la organización pretende eliminar divagaciones, se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, esto es, sistematizar, delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa.

### 3.4.3 METODOS DE TÉCNICAS DE INSTRUCCION

Las actividades de instrucción derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos.

Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados, con su aplicación el participante experimentará hechos y vivencias que facilitan el proceso instrucción - aprendizaje.

Para su determinación se consideran los siguientes elementos:

- a) **Técnicas de instrucción:** son los procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar en forma efectiva el proceso instrucción-aprendizaje.
- b) **Técnicas grupales:** son las actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.
- c) **Recursos didácticos:** son el conjunto de medios, materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación.

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, mismas que se explican a continuación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las técnicas de instrucción son los métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción-aprendizaje.

Las técnicas de instrucción son básicamente tres:

- a) **Técnica Interrogativa.** Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.
- b) **Técnica Demostrativa.** Consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.
- c) **Técnica Expositiva.** Se caracteriza por presentar la información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema. La exposición que hace el instructor deberá estar estructurada en razón a un orden, primero se hace una introducción general del tema, después se desarrolla detalladamente y se finaliza con una conclusión.

Normalmente estas técnicas no se emplean de manera aislada ya que la misma dinámica grupal requiere de la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.

Las técnicas grupales se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas representan instrumentos valiosos para el instructor ya que facilitan:

- La comunicación entre los miembros del grupo.
- La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis.
- Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo común.
- La práctica necesaria para facilitar el trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Es conveniente anotar que para seleccionar alguna técnica ya sea grupal o de instrucción, se deben considerar los objetivos de la instrucción, las características del grupo, el dominio que tenga el instructor para la utilización de la técnica seleccionada y la disponibilidad física y material.

### 3.4.4 SELECCIÓN DE RECURSOS

Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

El uso de recursos didácticos no sólo obedece a razones de tipo circunstancial, como pudiera ser la necesidad de variar el ritmo de una sesión a través de la introducción de un factor novedoso; sino que tienen por base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano: "No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos".

En efecto es a través de los sentidos, especialmente la vista y el oído, que el hombre puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de instrucción-aprendizaje y se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso.

Las ventajas que se obtienen con los recursos didácticos son:

- Aproximan al participante a la realidad que se quiere enseñar.
- Facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos.
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.
- Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje.

Los recursos didácticos los podemos clasificar en:

- Audibles: grabaciones (discos, cintas), radio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Visuales:** no proyectables (pizarrón, carteles, rota folio, modelos, libros, etc.); proyectables (transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos).
- **Audiovisuales:** películas de cine, cintas de video, televisión, etc.

Al seleccionar los recursos didácticos que se utilizarán, se deben considerar los siguientes criterios:

- Analizar los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considerar la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identificar las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considerar la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identificar el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observar las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

A continuación, podemos observar algunos de los recursos didácticos más empleados y sus características generales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Pizarrón.****Usos**

- Desarrollo de ejemplos numéricos.
- Para anotar aportaciones, realizar ejercicios.
- Para presentar y explicar términos técnicos.

**Ventajas**

- Su costo es bajo.
- Es fácil de usar.
- Apoya las técnicas de instrucción.
- Posible de combinar con otros materiales.
- Favorece la creatividad.

**Desventajas**

- Su utilización requiere de tiempo.
- Es poco dinámico.
- Todo lo que en él se escribe desaparece al borrarlo.
- No es recomendable para grupos numerosos.

**Reglas para su empleo**

- Distribuir la información en su espacio.
- Hacer letra script, clara y de tamaño adecuado.
- Borrar la información en cuanto ya no sea útil, para evitar distracciones.

**Rota folio.****Usos**

- Desarrolla un tema, describe los pasos de un proceso y resalta información.
- Presentación de gráficas.

**Ventajas**

- Rápida elaboración.
- Bajo costo.
- Da seguridad al instructor al llevar una secuencia.
- Permite regresar a la información.

**Desventajas**

- Por su tamaño no se pueden utilizar para grupos grandes.
- Si la letra no es clara o el dibujo no es ilustrativo pueden producirse confusiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Son difíciles de conservar.

#### Reglas para su empleo

- Elaborar textos sencillos e ilustraciones claras.
- Combinar colores para destacar ideas.
- Llevar láminas en blanco para anotar aportaciones.

#### Transparencias y diapositivas.

##### Usos

- Para presentar una introducción o un panorama general de un tema o proceso.
- Para resumir un tema o ilustrar detalles.

##### Ventajas

- Mantienen la atención, ilustran ideas y acontecimientos.
- Su costo es accesible.
- Los equipos son de fácil manejo.

##### Desventajas

- El número excesivo del material provoca cansancio y aburrimiento.
- La sala de proyección debe tener una obscuridad total, lo que impide tomar notas.

##### Reglas para su empleo

- Adaptar al objetivo de instrucción.
- Estar bien diseñadas.
- Acompañarlas de comentarios apropiados
- Definir secuencia.

#### Acetatos.

##### Usos:

- Para trabajar con grupos numerosos.
- Presentar datos de relevancia.
- Para mostrar los datos de un procedimiento.
- Presentar dibujos esquemáticos.
- Presentar resúmenes.

##### Ventajas

- De fácil elaboración.
- Permite hacer exposiciones paso a paso.
- Atrae la atención de los participantes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Permite al instructor dirigirse constantemente al auditorio.
- Su tamaño facilita su transporte y conservación.

#### Desventajas

- Requiere de retro proyector especial.
- Su uso requiere habilidad práctica.
- Algunos aparatos no reflejan con nitidez la imagen.

#### Reglas para su empleo:

- Organice la secuencia con anterioridad.
- Cuide que su posición no obstruya la visibilidad del material.
- Utilice un señalador.

### Maquinaria y equipo.

#### Usos

- Para ilustrar.
- Para demostrar la operación o funcionamiento.

#### Ventajas

- Se muestra al capacitando cual es el material con el que se enfrentará.
- Se verifica inmediatamente la información teórica con la práctica.
- Estimulan la creatividad.

#### Desventajas

- Son difíciles de guardar en un aula.
- Alto costo en su empleo y mantenimiento.

#### Reglas para su empleo

- Utilice el equipo de seguridad e higiene necesario durante la instrucción.
- Encontrarse en condiciones de operación.
- Siga en cada paso al capacitando.

### 3.4.5 PROGRAMACIÓN DE LAS SESIONES

La fatiga y el aburrimiento son dos de los enemigos principales de un aprendizaje eficaz. La fatiga se produce cuando el aprendizaje requiere del alumno un esfuerzo físico o mental exagerado; el aburrimiento se presentará enseguida si las sesiones de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

adiestramiento son poco o mal preparadas: incluso las sesiones más interesantes producen aburrimiento si se alargan mucho tiempo.

Por lo tanto, la programación de sesiones correctas de adiestramiento debe estar prevista de forma que reduzca al mínimo la fatiga y el aburrimiento. De hecho, no se puede pensar en hacer escuchar a cierto número de alumnos una lección que dure muchas horas consecutivas; será necesario que los temas a tratar se repartan en varias sesiones, y esto significa disponibilidad de tiempo.

La entidad de tiempo que se puede programar para cada sesión varía obviamente según los diversos tipos de adiestramiento; cuando se ha determinado el tiempo a transcurrir entre dos o más sesiones consecutivas, se debe recordar que cuanto mayor es el intervalo entre ellas, tanto más aumentan las posibilidades de olvidar cuanto se ha aprendido y, por lo tanto, más largo es el tiempo necesario para prepararse de nuevo y aprender. Sin embargo, el intervalo de tiempo entre dos sesiones sucesivas debe ser lo suficientemente largo como para permitir el reposo de la mente y del cuerpo.

Otro punto: los periodos de descanso entre una sesión de adiestramiento y otra son particularmente eficaces, ya que cuando las habilidades físicas han sido adquiridas, hay que permitir al alumno que repose músculos y nervios; cuando el tema es de naturaleza compleja y requiere una fuerte atención, los periodos de descanso son de gran ayuda para eliminar las tensiones que podrían obstaculizar el aprendizaje en las sesiones posteriores.

En general, por lo que respecta a los temas difíciles o particularmente complejos, en especial a aquellos que requieren el aprendizaje de nuevas ideas o principios, parece ser que el procedimiento mejor consiste en un periodo de adiestramiento relativamente largo, seguido de sesiones más breves distribuidas en diversos días o semanas. Para adquirir difíciles capacidades físicas o de destreza parece, por el contrario, conveniente recurrir a breves sesiones de adiestramiento distanciadas por horas o días y seguidas por una sesión de adiestramiento más larga.

Desde el punto de vista del alumno, su aprendizaje se determina por dos factores: cantidad y significado de las cosas a aprender. Se debe

conceder un periodo de tiempo suficiente para aprender una cierta cantidad de tema y se debe hacer de forma que el tema tenga un significado para el alumno, de forma que se le predisponga al aprendizaje: en otras palabras, el alumno debe saber con exactitud la utilidad que conseguirá de cara al trabajo y de cara a su promoción, al aprender determinadas cosas.

Evidentemente, será tarea del especialista y del instructor preocuparse de organizar las sesiones de adiestramiento y las consiguientes unidades de instrucción procediendo de temas conocidos a otros no conocidos. Al mismo tiempo, debe preocuparse de mantener los temas en un nivel adecuado a los conocimientos y experiencias del alumno.

Finalmente, los especialistas y los instructores deberán estructurar los temas en grupos lógicamente concatenados, y cada tema deberá ser conocido a fondo por el alumno antes de pasar al siguiente, hasta que todos se integren gradualmente en un sistema coordinado y completo.

Hay que recordar que "desaprender" un procedimiento de trabajo equivocado o superado crea cierta fatiga en la persona interesada; siempre que ésta se haya habituado a este procedimiento, será muy difícil aprender uno nuevo. De hecho, esta persona encuentra mayor dificultad en aprender un nuevo método de la que encuentre el nuevo empleado carente de cualquier experiencia de trabajo.

Por consiguiente, el momento más propicio para enseñar métodos de trabajo correctos es cuando el interesado empieza a trabajar y no después de días o semanas de experiencia en los que puede haber adquirido ya métodos equivocados.

Todos estos factores se tienen en cuenta por los especialistas y los responsables desde el momento que se encuentran frente al problema de la programación de un curso o de un programa de adiestramiento.

### **3.5.ELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE INSTRUCTORES**

Una vez que tenemos el programa de capacitación, se debe elegir y preparar a los instructores que se encargarán de impartirlo. (Dowling. 1982:98-154).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una sección empresarial con 50 empleados, dispone de 50 instructores potenciales; en las grandes organizaciones se nota la tendencia a descartar a muchos que tienen posibilidad de llegar a ser óptimos instructores, por el hecho de que los jefes tienen en general excesiva confianza en el servicio de adiestramiento para la elección de los instructores. Obviamente, hay casos en los que es ventajoso para todos emplear a un instructor profesional, pero, a veces, una reserva de óptimos instructores queda sin utilizar, a menos que la organización misma no sea llamada a dar su propia contribución.

La elección de instructores podrá ser hecha tomando en consideración estas alternativas:

- a) Jefes de los participantes en los cursos;
- b) Técnicos del servicio de adiestramiento;
- c) Técnicos de staff;
- d) Expertos externos a la empresa.

Los primeros son particularmente indicados cuando el curso tiene por objeto problemas relativos a un área específica de trabajo (por ejemplo, mantenimiento de las instalaciones); los segundos, cuando se ha de emplear en los cursos técnicas particulares de adiestramiento que sólo un instructor profesional puede conocer y utilizar correctamente (discusión de casos, incidentes, etc.); los terceros, cuando se trata de profundizar en ciertos temas que sólo son conocidos por los especialistas empresariales (investigación operativa); los cuartos, cuando, dado el alto nivel de los participantes, es aconsejable servirse de personas externas al ambiente empresarial o cuando su fama y competencia en cierto campo hace de estas personas particularmente cualificadas para tratar ciertos temas (por ejemplo: temas de dirección empresarial). Para los instructores, en todo caso, tres aspectos son absolutamente indispensables:

- 1. Completo conocimiento del tema;
- 2. Familiaridad con el método de enseñanza adoptado;



### 3. Capacidad y motivación para la enseñanza.

Sin embargo, ya se trate de un instructor profesional, ya sea un jefe que por primera vez se dedique a la enseñanza, una cosa es absolutamente necesaria para alcanzar un buen nivel de instrucción: la preparación; ésta es condición esencial para el éxito de cualquier actividad de enseñanza.

Algunos expertos sostienen que incluso la forma más simple de la enseñanza, esto es, la lección, exige por lo menos tres horas de preparación para poder desarrollar una hora de enseñanza.

Como hemos visto, el programa formal muestra al profesor el tema que debe enseñar, pero no le ofrece las instrucciones precisas para una suficiente acción didáctica.

De todas formas, es indispensable que el instructor, valiéndose de una ficha o una guía, determine detalladamente el tema contenido en el programa formal en una serie sucesiva de fases con las que desarrollará el programa durante cada unidad de instrucción en que se descompone su materia.

Para preparar la lección es necesario tomar materiales e ideas de determinadas fuentes, que pueden ser revistas técnicas, libros de texto, periódicos profesionales, revistas de dirección y organización empresarial, etc., que unidas a la personal experiencia de trabajo del instructor, permiten dar a la clase y al alumno lo más y mejor posible.

También para la confección de estas fichas o guías existen técnicas particulares, que varían mucho de instructor a instructor. Es necesario que en estas guías se subrayen bien los objetivos de las lecciones; cómo puede presentarse el tema de forma que estimule la participación de los alumnos; cuáles son los elementos más importantes a tratar, y la graduación de estos elementos; cuáles son los subelementos más importantes; cuáles son las preguntas que se pueden hacer para dar mayor eficacia a la lección y para ver si los alumnos han aprendido y entendido cuanto se les ha dicho.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.6 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos así como el registro y control de las actividades que se lleven a cabo, incluyendo los costos que se generen por este concepto.

La ejecución del programa de capacitación conlleva a:

- Informar con anticipación a los trabajadores y responsables de área la programación de los eventos.
- Prevenir los problemas que puedan surgir para no interrumpir la programación, tales como: sustitución de instructor, cambio de aula, cambio de horario, etc.
- Verificar las necesidades del instructor en cuanto a equipo, material didáctico, etc.
- Asegurar la asistencia de los trabajadores a los eventos.
- Procurar no afectar el proceso productivo cotidiano.

Hacer efectivo en la práctica lo planeado contribuye en gran medida a obtener como resultados concretos: mejorar el nivel de conocimientos, cambio de actitudes y desarrollo de habilidades de los trabajadores, lo cual repercute en un mejor desempeño y por ende en el cumplimiento cabal de las metas productivas definidas.

#### 3.6.1 COMUNICACIÓN Y PRESENTACION

En las grandes empresas, la parte del trabajo que concierne a la aplicación y a la administración en sentido estricto de un programa de capacitación, ya sea individual o de grupo, es tarea del departamento de capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, el jefe responsable deberá controlar que el desarrollo del programa se cumpla correctamente tal y como se tenía establecido dentro del mismo. (Craig, 1995: 89-146).

Una parte bastante importante que precede inmediatamente a la iniciación de un determinado programa es la que se refiere a la comunicación a los participantes de dicho programa. Esta debe hacerse cierto tiempo antes del comienzo del curso y debe informar de muchas más cosas que un simple anuncio de que el sujeto debe estar presente en tal determinado lugar en cierta fecha; es necesario explicar a los interesados, además del dónde y del cuándo, el cómo y el por qué deben participar en aquel curso. El más importante de estos elementos es justamente el por qué; de hecho, el convocado se preguntará siempre las razones por las cuales ha sido elegido para participar en aquel curso y por qué justamente en aquel momento.

Estas son las preguntas que todo alumno, aunque sea implícitamente, se plantea y a las cuales exige una respuesta; es éste el momento en que la posibilidad de aprovechar el adiestramiento puede ser potenciada u obstaculizada; en otras palabras, el futuro participante debe saber si la presencia en aquel determinado curso es obligatoria y qué le puede ocurrir si él no participa en alguna reunión.

Generalmente, la comunicación se hace a través de una carta o una comunicación escrita que debe contener el mayor número de elementos posibles de explicaciones del programa, las finalidades, la época, la duración y el lugar.

Otro punto importante es el de la presentación del curso; en general, se trate de un curso de carácter individual o de un curso para grupos de personas, se hace durante la primera sesión.

El superior jerárquico de las personas interesadas o, muy a menudo, un alto dirigente de la empresa, suelen ser convocados para efectuar una presentación que tiene por finalidad evidenciar a los ojos de los participantes la importancia que la empresa da a aquel determinado curso, y tiene el objetivo de estimular el interés de los participantes por intervenir activamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Un posterior problema a afrontar en la fase de ejecución de un programa de adiestramiento, es la modificación que algunas veces debe hacerse al programa, ya que no siempre es posible prever todo con exactitud, siendo necesario entonces proceder a algunas correcciones. También en este caso es muy importante que el participante sepa anticipadamente qué modificaciones se introducen en el programa y los motivos de las mismas.

De esta forma, no se sentirá objeto pasivo de la actividad formativa sino que se sentirá implicado y casi árbitro en la misma.

Para algunos programas particularmente importantes -dirigidos a muchas personas de la empresa y con gran posibilidad de repetición- puede preverse un turno de prueba o curso "piloto".

De hecho, no siempre se puede estar seguro de que un curso de adiestramiento alcance los objetivos para los que ha sido proyectado, y esto a pesar del empeño y la competencia de quien lo ha construido; en estos casos, es aconsejable efectuar un curso de prueba con una clase que en conjunto sea una muestra representativa de los futuros participantes. Será la ocasión propicia para retocar el programa, modificar el material de apoyo y verificar si se alcanzan las finalidades prefijadas.

### **3.6.2 MODO DE SUMINISTRAR EL PROGRAMA**

Dejemos otros problemas de detalle que pueden surgir durante la ejecución de un programa y detengámonos brevemente sobre el problema relativo al modo de suministrarlo.

Supongamos que una empresa decide efectuar un determinado curso para sus propios empleados. Se tratará de determinar, antes que nada, el número de esos empleados interesados ya que ello puede comportar una primera elección: hacer una serie de programas individuales o hacer un programa de grupo. Si la empresa es de grandes dimensiones y las personas eventualmente interesadas en la formación son varios centenares, el problema se hace más complejo. En este caso hay que prever la repetición del curso a varios grupos de personas, ya que, evidentemente, no se puede pensar en dar un curso simultáneamente a centenares de personas.

Otras veces, el problema se complica cuando los niveles de las personas que se interesan en un determinado curso están distribuidos diversamente en la escala jerárquica, por lo que no es posible pensar en hacer participar en este curso a un dirigente ya un obrero. La diversidad de lenguaje, el diferente grado de penetración en la materia, hacen necesaria la celebración del curso de formas diferentes, aunque el objeto del mismo pueda permanecer igual.

Problemas de este tipo se encuentran, por ejemplo, en el campo de la seguridad. Los programas de sensibilización a la seguridad, necesarios en aquellas empresas que tienen en sus talleres trabajos peligrosos para la integridad física, presuponen cursos dirigidos tanto a jefes como a obreros.

Las materias son a *grosso modo* las mismas, pero se diferencian en su forma de presentación, y cambia también el lenguaje. Uno de los sistemas usados en la empresa para la impartición de los cursos es el de la "cascada".

Un determinado programa se imparte al nivel de dirección general; posteriormente, cada dirigente que ha participado en el primer curso, repite, esta vez en forma de presentador o de instructor, el curso a los empleados o a los jefes de sección que dependen de él; los cuales a su vez, en la fase sucesiva, suministran el curso a los jefes de turno o a los jefes de sección, y así sucesivamente. Las ventajas de esta forma de actuación son evidentes, ya que permiten normalmente a cada participante vivir el curso dos veces, la primera como alumno y la segunda como instructor.

El sistema de "cascada" pone de relieve la figura del jefe-instructor, que cada vez se hace más importante y fundamental en las empresas. Es indudable, efectivamente, que determinadas cosas dichas por el propio superior tienen un efecto mucho más profundo que dichas por un instructor, con el cual el participante no está ligado por ningún vínculo de jerarquía. Además, el jefe mismo, afirmando en un curso, por ejemplo, algunos principios o algunas reglas de comportamiento, se siente más obligado a seguir después en el puesto de trabajo la que él mismo ha ilustrado formalmente a sus subordinados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta figura se hace cada vez más importante, y las empresas están proyectando la organización, en su interior, de toda una serie de cursos o de reuniones que tiendan a instruir a los jefes sobre cómo desarrollar el papel de instructores, sobre cómo dirigir las reuniones, y sobre cómo saber presentar de manera esquemática y lógica determinados temas a un grupo de alumnos. Con todo, no quita importancia a la figura del instructor profesional o al especialista de adiestramiento, que en cursos de este tipo, en vez de intervenir directamente en las lecciones, se limita a ayudar al jefe instructor sugiriéndole de vez en cuando las intervenciones que considera útiles para la mejor marcha del programa.

El sistema de distribución de cursos según el principio de la "cascada", ha demostrado ser muy útil de manera particular en el adiestramiento de los jefes en problemas de dirección y administración de personal, problemas de programación, organización y control, es decir, para todos aquellos asuntos que requieren cierta uniformidad de comportamiento en los distintos grados de la jerarquía empresarial.

El sistema de "cascada" permite cumplir uno de los principios fundamentales del adiestramiento: que cualquier acción formativa se debe emprender normalmente desde arriba, porque además de interesar a todos los niveles jerárquicos, permite una fuerte motivación de aprendizaje en los niveles intermedios y bajos.

Sin embargo, es necesario, para que esta condición se realice, obrar de manera que entre un grupo y otro no transcurra mucho tiempo; es necesario, en resumen, "golpear el hierro mientras está caliente", para que las ventajas de este sistema no se pierdan o dispersen inútilmente.

Esta última consideración sobre las fechas de celebración del curso tiene que estar presente también en el momento de elegir entre la alternativa de efectuar un curso "a tiempo pleno" o "a tiempo parcial".

Naturalmente, las necesidades específicas de la empresa en cuestión o de la materia que va a ser enseñada sugerirán al especialista el tipo de solución ideal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Consideramos oportuno, de todas maneras, recordar que existe también la posibilidad de efectuar cursos "en sándwich". Este sistema es muy indicado para cursos más bien difíciles y de larga duración que, si se hicieran de una manera continua, exigirían el alejamiento de los participantes de su puesto de trabajo durante un período de tiempo demasiado largo. El curso "sándwich" prevé la subdivisión del programa en un cierto número de semanas de las que una al mes, por ejemplo, es dedicada al curso y las otras tres son dedicadas a las normales tareas del trabajo.

### 3.6.3 LUGAR

Naturalmente, el lugar de desarrollo de los cursos de formación debe ser el más adecuado para predisponer al alumno a aprender. Un clima tranquilo para un buen aprendizaje puede obtenerse con una elección oportuna del lugar donde se van a desarrollar las actividades de adiestramiento.

En general, estas actividades, sobre todo si tienen un carácter teórico que presupone el desarrollo de cursos de adiestramiento propios y verdaderos, tienen lugar en locales adecuados, como aulas o salas de reunión, en la mayor parte de los casos cercanos a la fábrica o al lugar de trabajo. Este hecho, si desde el punto de vista práctico e incluso económico presenta sus ventajas, desde el punto de vista del "clima" de aprendizaje tiene notables inconvenientes. De hecho, unas buenas condiciones ambientales sólo se pueden obtener lejos de los humos y de los ruidos, con una buena iluminación y todas las comodidades que la lógica exige.

Todo esto no siempre es posible lograrlo cerca o dentro de la fábrica, por lo que, muy a menudo y sobre todo para los cursos de larga duración, se prefiere desarrollarlos lejos del ambiente de trabajo, lo que, además de eliminar los inconvenientes antes mencionados, permite aislar lo más posible a los participantes de sus tareas cotidianas.

No se debe olvidar que el ser continuamente distraídos por llamadas telefónicas o avisos de los superiores o de los subordinados perjudica notablemente la concentración necesaria para aprender bien; estos hechos no sólo perjudican al interesado, sino que molestan

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

gravemente a los otros alumnos. Convienen en este caso los seminarios llamados "residenciales", sobre todo cuando se prevé una dedicación de tiempo pleno durante el horario de trabajo.

Naturalmente, esto no es posible en aquellos tipos de cursos que necesitan continuas demostraciones en el puesto de trabajo o visitas a instalaciones concretas, que evidentemente no pueden ser transportadas a otro sitio.

También tiene su importancia la disposición del aula para los alumnos: en general, si el curso exige discusión entre los participantes es preferible que se sitúen los alumnos en herradura y cerca del profesor, de manera que se favorezcan las discusiones recíprocas y el intercambio de ideas; otras veces, en cursos de carácter más propiamente informativo, puede ser suficiente la tradicional disposición escolar de filas sucesivas.

El aula debe estar equipada de manera que satisfaga las exigencias del curso, el cual puede comportar la necesidad de métodos audiovisuales, tales como proyección de películas y diapositivas, grabación de las intervenciones de los participantes, ilustración de modelos y bosquejos; debe también disponer de las pizarras necesarias para las demostraciones.

Finalmente, no debe faltar el material complementario, como libros de texto, apuntes, material de discusión, cuadernos para notas, etc.

### **3.6.4 CONTROL SOBRE LA MARCHA DEL PROGRAMA**

Una vez dispuesto un determinado programa de capacitación, es necesario por parte del organizador controlar su marcha en sus distintas fases.

Este control debe ser ejercido tanto sobre los alumnos como sobre los instructores. Con respecto a los alumnos, además de tener una lista de ausencias y presencias en las distintas sesiones programadas, será también oportuno señalar el grado de participación y de interés que el programa suscita: no hay que olvidar, y otras veces hemos tenido oportunidad de decirlo, que un buen aprendizaje no puede prescindir



de cierto grado de participación y de interés por parte de los alumnos en el tema tratado.

Esto puede resolverse suministrando cuestionarios de cada ciclo de sesiones, o bien, de manera más simple, contactando periódicamente a los alumnos y conversando con ellos sobre la marcha del programa.

Con respecto a los instructores, el control de la marcha podrá hacerse organizando periódicamente reuniones con la finalidad de un cambio recíproco de opiniones sobre todos los problemas conexos al programa. Estas reuniones, que podremos definir como de "coordinación", deberán no sólo aportar un intercambio de impresiones sino también permitir a cada instructor darse cuenta de cómo ha desarrollado su trabajo, si ha sido claro en las exposiciones, si ha procedido demasiado deprisa o demasiado lento en la ilustración de la materia teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje del grupo de alumnos, etc.

Todos estos problemas de detalle, si se quiere lograr efectivamente los resultados que se habían propuesto como objetivos, deben ser cuidados con la máxima atención.

### 3.7 EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados. Es decir, el instructor debe conocer cual es el aprovechamiento de los participantes al tomar como base los objetivos instruccionales.

La evaluación tiene como propósitos:

- Retroalimentar constantemente el aprendizaje en aquellos aspectos que presenten deficiencia, para su corrección, reafirmación o ejercitación.
- Valorar la organización y selección de los contenidos de aprendizaje.
- Estimar la efectividad de la labor del expositor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Valorar el aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden desarrollar.

La evaluación debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar. Es importante que este proceso proporcione información que permita identificar deficiencias y con ello mejorar la realización de los eventos; también debe propiciar la auto evaluación y reflexión de los participantes acerca de su propio aprendizaje.

La evaluación debe ser permanente, estar presente en todo el evento. Para determinar la oportunidad en que conviene evaluar el aprendizaje se consideran tres momentos básicos:

- **Diagnóstica o inicial:** Se realiza al inicio del evento para identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas en su conjunto a nivel individual y grupal.
- **Formativa o intermedia:** Se aplica durante el desarrollo del evento para comprobar que se cuenta con los conocimientos para seguir adelante. El énfasis debe estar en los objetivos de cada tema y pueden efectuarse varias evaluaciones parciales.
- **Sumaria o final:** Se realiza al concluir el evento para valorar el total de objetivos alcanzados individual y grupalmente. El énfasis debe darse en el logro del objetivo general del evento.

Los instrumentos con los que nos podemos apoyar para evaluar la capacitación son las pruebas prácticas la cuales nos van a servir para demostrar las destrezas o habilidades psicomotrices; las escalas estimativas para evaluar las actitudes y conductas y las pruebas orales o escritas las cuales se abocan a la evaluación de conocimientos.

## **CAPITULO IV LA EMPRESA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Como resultado de la investigación documental, la propuesta del Programa de Capacitación y Entrenamiento se aplicará en una Empresa Constructora denominada " DISTRIBUIDORA GOEVA S.A. DE C. V. " la cual es una organización que conjunta diversos factores de producción, como el trabajo o mano de obra, la tierra y el capital, para generar un producto o servicio que se espera pueda venderse con cierta utilidad.

Una empresa típica tiene la siguiente estructura organizacional: empresario, gerentes o directores y empleados o trabajadores. El empresario es la persona que asume los riesgos. Debido a esto, el empresario es quien obtendrá cualesquiera ganancias que se logren. El también decide a quien contratar para que lleve la dirección de la compañía. Algunos economistas sostienen que la verdadera calidad de un empresario queda demostrada cuando puede elegir buenos directores. Los directores o gerentes, en cambio, son los que deciden quién debe ser contratado o despedido y como debe organizarse la empresa.

Los empleados o trabajadores son los que operan la maquinaria para generar los productos o servicios que vende la compañía. Los trabajadores y gerentes son remunerados mediante contratos. Perciben una cantidad específica por un periodo determinado. Los empresarios no devengan salarios según contratos. Ellos reciben una "retribución" específica. Más bien, obtienen lo que sobra, si es que sobra algo, después de sufragar todos los gastos, pues las utilidades son para quienes están dispuestos a correr riesgos.

Esta empresa se fundo en el año de 1983, por un grupo de personas de sólida calidad moral y sumamente emprendedoras que buscando participar en la resolución de las necesidades de la industria de la construcción, depositando su mejor esfuerzo y sus mas fieles esperanzas y siendo que en esa época existían grandes expectativas a cerca del crecimiento de este sector, buscando, con trabajo, honradez, calidad en el servicio y entrega en cada uno de los departamentos del desarrollo de la nueva empresa, satisfacer los nuevos retos que se avecinaban, tanto a nivel profesional como individual.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para grupos pequeños, donde todos los miembros se conocen y cuyo ambiente es más bien, estable, la tarea administrativa es relativamente sencilla. Cuando se prueba una técnica particular y es efectiva se puede aplicar en otros casos con las mismas posibilidades de éxito. A medida que los grupos aumentan de tamaño, las relaciones se vuelven imposibles; el número de interrelaciones entre los miembros de la organización se incrementa dramáticamente, por lo cual los dirigentes no pueden mantener las relaciones personales dentro de la organización

Se puede concebir a la organización como un subsistema del ambiente sociocultural en el cual opera. "Parece apropiado definir a la organización como un sistema social organizado para la consecución de un tipo particular de meta; el logro de esta meta implica, a la vez, el desarrollo de una función de interés para un sistema más completo: la sociedad." Según Talcott Parsons en "Sugerencias para un acercamiento psicológico a la teoría de las Organizaciones" pp. 238 Por lo tanto, las ideologías de las empresas están fuertemente influidas por las normas y valores de la organización. En este sentido, los valores de la organización legitiman su existencia y actividades dentro del sistema social. Los valores son la base fundamental que guía la toma de decisiones y otras acciones y, por consiguiente, determinan el marco de referencia básico para el desarrollo de la teoría organizacional y de la práctica administrativa.

Los valores y las ideologías están estrechamente relacionados. Los valores son estándares normativos que influyen en las preferencias y acciones de los seres humanos. La función primaria de los valores en cuanto al comportamiento administrativo es que sirven como determinantes y como lineamientos para la toma de decisiones y la elección de acciones.

Las ideologías son la integración de ideas, credos y modos característicos de pensar de un grupo determinado: nación, clase social, casta, profesión u ocupación, religión, secta, partido político, etc. Estas ideologías están condicionadas y determinadas por aspectos particulares. Como la situación geográfica o climática

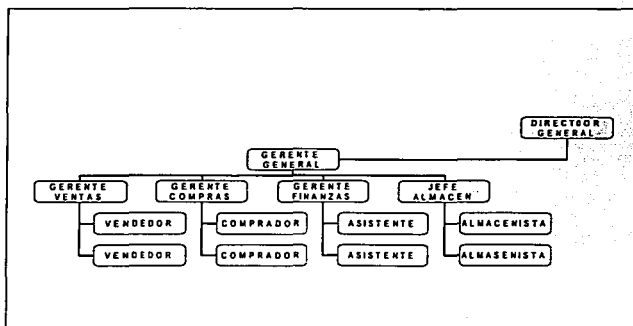
El objeto social de la empresa era crear un ente que pudiera satisfacer la demanda del mercado de la construcción en la parte poniente de la

capital, comprando, vendiendo, arrendando y distribuyendo material y equipo eléctrico, así como brindando asesoría e instalación y soporte técnico a nivel habitacional, comercial e industrial en el sector privado, así como en el federal

Buscando prestar un servicio de calidad, honestidad, honradez, transparencia y rapidez, ofreciendo siempre el mejor precio y atención personalizada de gente profesional y bien preparada en el rubro.

Cumpliendo con las expectativas propuestas nos dimos a la tarea de generar mas trabajo abriendo nuestra primer sucursal, y tratando de acrecentar nuestra cartera de clientes, buscamos participar en el sector publico, cumpliendo con todos los requerimientos que el gobierno solicita, lo logramos, acrecentando nuestra experiencia en el servicio pudimos ir escalando posiciones en el desempeño de nuestras funciones, y así, abrir nuestra segunda sucursal, Esforzándonos en igualar la calidad del servicio en los tres lugares, nos vimos en la necesidad de brindar cursos de capacitación, desde el conocimiento básico del material, así como el funcionamiento del mismo y su aplicación.

A continuación mostraremos la estructura básica de nuestra empresa:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PROPUESTA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **INTRODUCCION.**

**EL PRESENTE DOCUMENTO CONTIENE UNA SERIE DE RECOMENDACIONES, QUE PUEDEN SER UTILES PARA CUALQUIER EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCION EN EL PAIS, INDEPENDIENTEMENTE DEL TAMAÑO QUE SEA, SIEMPRE Y CUANDO, REQUIERAN CAPACITAR A SU PERSONAL PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS PREDETERMINADOS EN CADA CASO PARTICULAR.**

**ESTE ES UN PROGRAMA BASICO DE SUGERENCIAS QUE NOS LLEVAN A PODER ESTABLECER UNA TOMA DE DESICIONES EN LOS CURSOS DE ACCION EN RELACION A LA INGENIERIA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

En las organizaciones, los Recursos Humanos son el único elemento vivo e inteligente que tiene carácter dinámico y un potencial a desarrollar, teniendo así una enorme capacidad de aprender nuevas habilidades, captar información, modificar actitudes y comportamientos.

Bajo este tenor las organizaciones disponen de una serie de elementos para lograr el desarrollo del Recurso Humano, agregarle valor, capacitarlo y habilitarlo cada vez más para un mejor desempeño en su trabajo.

Los procesos de desarrollo en los Recursos Humanos incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional y esta es una inversión que la organización deberá efectuar.

El entrenamiento y el desarrollo de personal se encargarán del aprendizaje individual, en tanto que el desarrollo organizacional se encargará del cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones.

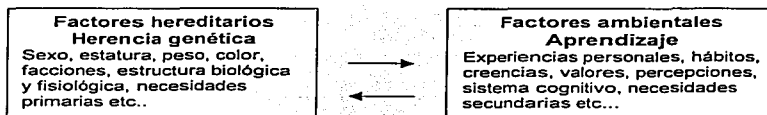


## APRENDIZAJE

El ser humano nace con ciertas características intelectuales hereditarias, las experiencias aprendidas irán modificándose progresivamente de manera que éste desarrolle y complete su personalidad de manera gradual y continua. En el siguiente cuadro se muestran los factores hereditarios que inciden en la formación de la personalidad humana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PERSONALIDAD



El aprendizaje es el proceso que permite a las personas adquirir conocimientos de su ambiente así como de sus relaciones en el transcurso de su vida. El aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona que toma como base su experiencia, afecta el modo de pensar, sentir y actuar, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Estas modificaciones representan la incorporación de algo deseado y aprendido por la persona; el refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo vuelve más eficaz y eficiente. Sin embargo el olvido acaba el aprendizaje.

El aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo la retención y el olvido. Chiavenato (1996) propone algunas condiciones para que el aprendizaje surta un mejor efecto en las personas: producir efecto, estimular con recompensa inmediata, intensificar las prácticas y volverlas frecuentes y constantes para asegurar la continuidad de lo aprendido, descongelar viejos paradigmas y estándares de comportamiento, así como tener en cuenta la complejidad creciente de lo que debe aprenderse. Si se pretende cambiar algún comportamiento individual u organizacional, estos aspectos son fundamentales.

## EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El proceso de desarrollo de las personas puede evaluarse desde una situación: casual porque las oportunidades de entrenamiento se realizan al azar; aleatoria porque el entrenamiento se dirige sólo a unas cuantas personas; con una visión a corto plazo ya que busca solucionar los problemas actuales sin vista al futuro y basada en la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

imposición debido a que el entrenamiento se asigna e impone a las personas independientemente de sus deseos o aspiraciones.

Hasta una situación de mayor complejidad donde el desarrollo es planeado ya que utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas en su futuro laboral; intencional porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenten los cambios organizacionales; proactivo ya que se orienta hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; con una visión a largo plazo porque se conjunta con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basado en el consenso ya que no se impone, sino que se consultan las aspiraciones de las personas.

## **ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo. El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos; implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización y desarrollo de habilidades. Dentro de una concepción más limitada, el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

El propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades al personal de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Es así como el entrenamiento no es un gasto sino una inversión cuya retroalimentación es bastante satisfactoria para la organización.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Existen cuatro tipos de contenido de entrenamiento:**

1. **Transmisión de información:** El elemento esencial de un programa de entrenamiento es el contenido, muchas veces la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus objetivos, sus servicios, su política, reglamentos, etc.
2. **Desarrollo de habilidades:** Más que nada aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que se van a ejecutar.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad de personal a todo nivel, en cuanto a sentimientos y reacciones a las demás personas. Puede implicar también adquisición de nuevos hábitos y actitudes hacia los clientes o usuarios.
4. **Desarrollo de conceptos:** El entrenamiento está dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica o bien para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido se pueden utilizar por separado o en conjunto. Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solamente en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerado de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

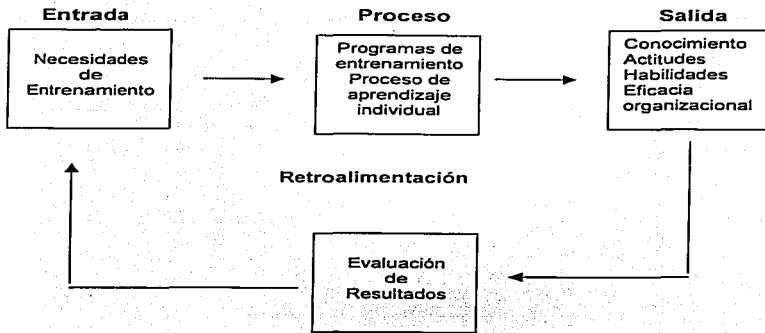
3. Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un ambiente laboral más satisfactorio entre los empleados, aumentando así su motivación o bien hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
4. El entrenamiento es una responsabilidad administrativa ya que se basa en la responsabilidad de línea y una función de staff. Es decir, las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar la política se pueden asignar entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas. Esto quiere decir, que el entrenamiento está implícito en la tarea gerencial a todos los niveles, como lo sería en la demostración de algún procedimiento nuevo, sus fases, operaciones etc.

### **CICLO DE ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y completarlas y reforzarlas mediante actividades planeadas para que las personas a todos los niveles de la organización puedan adquirir conocimientos más rápido y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los van beneficiar y a su vez beneficiar a la organización.

El entrenamiento se podrá expresar entonces como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El entrenamiento implica un proceso de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento.
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

## DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Se basa en un diagnóstico preeliminar de lo que se debe hacer, y se puede efectuar en tres niveles de análisis.

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional
2. Análisis de los Recursos Humanos: sistema de entrenamiento
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

## **Análisis organizacional**

Los objetivos a largo plazo son muy importantes para poder desarrollar una perspectiva a cerca de la filosofía de entrenamiento. El análisis organizacional implica el estudio de la organización como una todo desde su misión y objetivos hasta la distribución de todos sus recursos para el logro de sus objetivos, así como el estudio del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar en términos de un plan, y establecer la filosofía del entrenamiento para toda la organización.

El análisis organizacional deberá verificar todos los factores ya sean planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.; capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento.

En este nivel de análisis se presentan dificultades en la identificación de las necesidades de entrenamiento y en la definición de los objetivos de entrenamiento, debido a que el entrenamiento es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o actitudes el éxito del programa dependerá de la manera de identificar la necesidad que se va a satisfacer ya que el entrenamiento va sumamente ligado con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización por lo tanto a medida que la organización crece, sus necesidades cambian y a consecuencia, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades; estas necesidades deberán inventariarse, determinarse e investigarse periódicamente para establecer a través de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de la manera más adecuada.

## **Análisis de los recursos humanos**

En este nivel se analiza si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futura de la organización. Se trata de analizar la fuerza laboral, ya que el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseadas por la organización. Se recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

1. Número de empleados en la clasificación de cargos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
4. Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado con relación al trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencialidades de reclutamiento interno.
10. Potencialidades de reclutamiento externo.
11. Tiempo de entren. Necesario para la fuerza laboral reclutable
12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
13. Índice de absentismo.
14. Índice de rotación de fuerza laboral.
15. Descripción del cargo.

Estos datos, analizados continuamente, permiten evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de las obligaciones laborales, económicas, legales y de planes de expansión de la propia empresa.

## **Análisis de las operaciones y tareas**

En este nivel se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a la persona. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos. El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos.

El análisis de operaciones consta de los siguientes datos que están relacionados con alguna tarea o tareas.

1. Patrones de desempeño del cargo.
2. Identificación de tareas que componen el cargo.
3. Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de operaciones es un proceso que nos muestra una necesidad de entrenamiento basado en los requisitos exigidos por el cargo menos las habilidades actuales del ocupante del cargo. Este análisis permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con la finalidad de que el ocupante adquiera las necesidades necesarias para desempeñarlo.

## PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

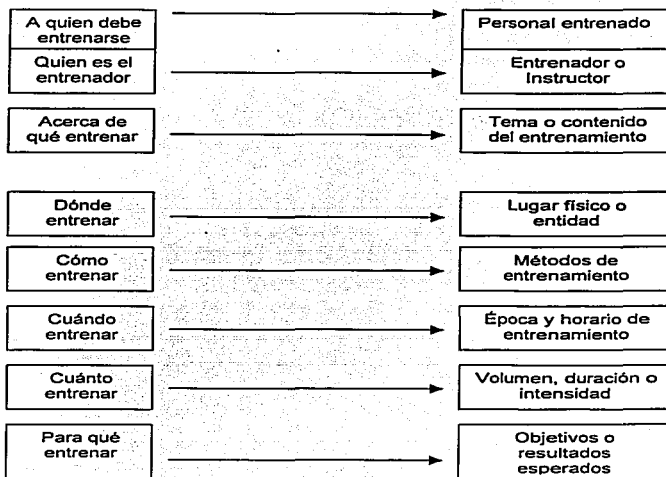
Una vez que se han determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación de entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos.

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo satisfacerla, por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
8. Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad con respecto a las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10. ¿ A cuantas personas y servicios alcanzará?  
 11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?  
 12. ¿Cuál es el costo probable de entrenamiento?  
 13. ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

**Elementos principales de un programa de entrenamiento:**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

El programa de entrenamiento necesita una planeación que cubra los siguientes aspectos

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo a desarrollar, en módulos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
7. Determinar al personal que será entrenado considerando: número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes; y características personales de comportamiento.
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando también el horario más oportuno.
9. Época y periodicidad del entrenamiento.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, considerando modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

## EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

En la ejecución del entrenamiento intervienen dos elementos básicos el aprendiz y el instructor. El aprendiz es toda aquella persona situada en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesita aprender o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o función. El instructor son aquellas personas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o función.

Además de esta relación el entrenamiento presupone una relación instrucción/aprendizaje, en donde la instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; y el aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento de la persona, así, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. El entrenamiento tiene que ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas para mejorar el desempeño de los empleados.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado con la finalidad de facilitar la ejecución del entrenamiento.
3. Cooperación de los jefes y directivos de la empresa. Es necesario que el personal se caracterice por un espíritu de cooperación y así mismo los directivos den su apoyo, ya que este es un costo que debe ser considerado como una inversión.
4. Calidad y preparación de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, ya que debe reunir ciertas cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, inteligencia, capacidades didácticas, facilidad para exponer, y basto conocimiento de entrenamiento a dar.
5. Calidad de los aprendices. Los mejores resultados se obtendrán de una selección adecuada del personal a entrenar, en función de la forma y el contenido del programa, para lograr un grupo homogéneo de personas.

### **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO**

Es indispensable evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento y deberá considerar los siguientes aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La evaluación de resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

A nivel organizacional. Deberá proporcionar resultados como:

1. Aumento de la eficacia organizacional
2. Mejoramiento de la imagen de la empresa
3. Mejoramiento del clima organizacional
4. Mejores relaciones entre empresa y empleados
5. Facilidad en los cambios e innovación
6. Aumento de la eficiencia.

A nivel de los recursos humanos. Deberá proporcionar resultados como:

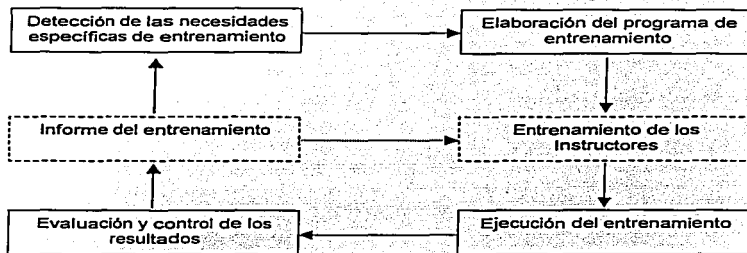
1. Reducción de la rotación de personal
2. Disminución de ausentismo
3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
4. Aumento de las habilidades de las personas
5. Elevación del conocimiento e las personas
6. Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas.

A nivel de tareas y operaciones. Deberá proporcionar resultados como:

1. Aumento de la productividad
2. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
3. Reducción del ciclo de producción
4. Mejoramiento de la atención al cliente
5. Reducción del índice de antecedentes
6. Disminución del índice de mantenimiento de maquinaria y equipo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Esquema de un programa de entrenamiento



Son pocos los empresarios que ven en el entrenamiento una forma de reducir costos y aumentar la productividad, ya que la mayoría suelen considerarlo como una función social y como un gasto.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

De la investigación bibliográfica hecha así como del desarrollo de la propuesta tema de la presente tesis, podemos concluir que:

Todas las empresas llevan a cabo sus actividades tomando basándose en el proceso administrativo. A través de la planeación se determinarán los objetivos que se desean alcanzar así como la propuesta para llegar a ellos. La organización nos dará la estructura que permitirá a los empleados alcanzar los objetivos así como la definición de quien los va a realizar. La dirección se encargará de impulsar, coordinar y vigilar que se lleven a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, por cada miembro de la empresa. Por último, a través del control y del establecimiento de sistemas, podremos medir los resultados que hemos obtenido, con el fin de saber qué tan lejos se encuentra la empresa de lograr los objetivos planteados en un principio.

Las empresas, al fijarse objetivos que cumplir, está llevando a cabo la Administración por Objetivos. Estos pueden ser establecidos y definidos conjuntamente entre un ejecutivo y su superior; por y para cada departamento y para elaborar planes tácticos y operacionales.

La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades de una empresa cuyo principal objetivo es generar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de la empresa. En base a esto, observamos que existen varios tipos de capacitación como lo es la capacitación en el trabajo, la capacitación para el trabajo; capacitación para el desarrollo de los participantes; en razón de un fin y por su naturaleza.

El Proceso Administrativo se hace presente en la capacitación ya que al detectarse un problema que genera una necesidad de capacitación a un determinado grupo de personas dentro de la empresa, es necesario planear las acciones que nos llevarán a resolver y satisfacer dicha necesidad. Estas acciones dan origen a los programas de capacitación. Para ello, necesitamos organizarlo y establecer las condiciones a las que se deberá sujetar así como determinar su descripción, duración, recursos requeridos y asignados, características de los participantes, etc. A través de la dirección se establecerán los responsables de llevar a cabo el programa y por último, a través del control, determinaremos los sistemas que nos permitirán medir los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



resultados obtenidos y evaluar si el programa logró los objetivos establecidos en un principio.

Para poder diseñar y desarrollar un programa de capacitación es indispensable hacer un diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación. De los resultados obtenidos de la investigación podremos determinar los objetivos generales y el contenido del programa de capacitación, es decir, lo que se pretende alcanzar una vez terminado el programa, las habilidades o conocimientos que desarrollarán los participantes, las actitudes que deberán modificarse, etc. Se determinará también los niveles o puestos que serán parte del programa de capacitación, si será un departamento en particular, o si serán todas las secretarías de una empresa, así como el número de personas que participarán. Determinaremos la profundidad de la capacitación y en qué cantidad se darán los conocimientos y por último, la prioridad y/o urgencia con que se debe llevar a cabo dicho programa.

Los avances tecnológicos generan siempre una necesidad de capacitación en aquellas empresas que requieren de ellos para realizar sus actividades diarias. Grupo Warner Lambert, no es la excepción, ya que por la Automatización que se está realizando en su Fuerza de Ventas, específicamente en los Vendedores de Mayoreo, se hace evidente la necesidad de proporcionar a los mismo, una capacitación en el equipo recientemente adquirido para ello. Es necesario proporcionarles los conocimientos del funcionamiento del software que utilizarán como parte de dicha Automatización.

El Programa de Capacitación "Automatización de la Fuerza de Ventas" tiene como objetivo principal, proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios para la utilización de un nuevo equipo de trabajo, el cual les permitirá, automatizar sus funciones de venta de los productos que la División Chicles Adams fabrica, así como su comercialización. Por medio de la Automatización, el Vendedor de Mayoreo podrá transmitir sus pedidos electrónicamente desde cualquier línea telefónica; podrá ver el estatus de los pedidos facturados de sus clientes así como si existiera algún pedido retenido por alguna circunstancia que lo amerite.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Además, el Vendedor podrá asesorar a su cliente, al mostrarle un histórico de cómo se han comportado sus ventas en un periodo de tiempo determinado, así como aquellas marcas que representan una mayor utilidad a su cliente en base a sus inventarios. Con esto se pretende darle a nuestros clientes una asesoría personalizada para que su negocio se desarrolle.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFIA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 1a. ed. México, Mc Graw Hill, 1996.
- ARIAS GALICIA, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración, 2a. ed. México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C., 1994.
- ALVAREZ, Manuel. Manual para elaborar programas de adiestramiento, 4a. ed., México, ARMO, 1976.
- BOYDELL, T.H. A guide to the identification of training needs, Londres, British Association for Commercial and Industrial Education, 1971.
- CALDERÓN CRODOVA, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal, 1a. ed., México, Ed. Limusa, 1982.
- CANONICI, Aldo. Administración y Formación del Personal, España, Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, Ediciones Deusto.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2a. ed., Colombia, Mc Graw Hill, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 2a. ed. , México, Mc Graw Hill, 1996.
- COLDRICK, Arthur J.; LYONS, Thomas P. Cómo identificar las necesidades de capacitación, Boletín CINTERFOR, núm. 40, julio-agosto de 1975.
- CRAIG, Robert L; BITTEL, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, 12a. reimp., México, Ed. Diana, 1991.
- DONALDSON, Les; SEANNELL, Edward E. Human resource development, Londres, -Addison-Wesley, 1979.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- DOWLING, John R.; DROLET, Robert P. Cómo desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento, 1a. ed., México, Nueva Editorial Interamericana, 1982.
- MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Determinación de necesidades de adiestramiento, México, ARMO, 1971.
- MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, 3a. ed., México, Ed. Trillas, 1990.
- MITCHELL, Gary. Manual del Capacitador, 2a. ed., México, Gpo. Ed. Iberoamérica, 1995.
- MONDY R., Wayne; ROBERT M., Noe. Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall.
- NAVA CORCHADO, Víctor Manuel; y cols. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, México, ARMO, 1979.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. Primera parte, 27a. reimposición, México, Ed. Limusa, 1998.
- REZA TROSINO, J. Carlos. El ABC del Instructor, 1a. reimp., México, Panorama Editorial, 1982.
- ROBBINS, Stephen.- Administración.- Segunda impresión, Prentice Hall, México, 2000.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 3a. ed., México, Ed. Limusa, 1998.
- TERRY, George R., FRANKLIN, Stephen G. Principios de Administración, 13a. reimp., México, CECSA, 1998.

INTERNET

Programas de capacitación <http://www.stps.gob.mx>: 5. IX. 2001

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN