



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN

CAPACITACION Y DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACION
EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
ISELA OLMOS URIBE

ASESOR:
L.A.E. MIGUEL YUNES TORVAY CARRANZA



MEXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Agradecimientos

A Dios:
Porqué gracias su bendición y voluntad concluí una de las etapas más importantes y significativas en mi vida.

A mi Papi
Vicente Olmos Rodríguez:
Por tu solidaridad, tus regaños, por ser mi ejemplo y sobre todo por el gran amor que me demuestras, por reír con mis risas por llorar con mis tristezas y ser hasta el día de hoy mi padre, mi maestro y mi amigo.
¡Va por ti papi!

A mis hijos Toñis e Ise:
Por formar parte del motor de mi motivación y gracias a eso alcanzar mis metas profesionales y personales.

A mi asesor
Lic. Miguel Yunes:
Por su gran capacidad intelectual, por ser el que aterrizó mis sueños y organizó mis ideas y, A su esposa Silvia por su hospitalidad y su sonrisa

Pero sobre todo a ti Corazón: Humberto Vega Álvarez.-
Por ser el pilar donde descansan y se realizan mis sueños e inquietudes, por ser mi cómplice, mi compañero, mi amigo, mi esposo, por ser la pareja ideal y ser yo la dichosa afortunada de contar contigo, de saber que siempre estas presente para apoyarme y escucharme y, por formar parte de este logro tan importante en mi vida.

Te Amo.

¡Gracias a todos!
Isela

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

NOMBRE: Isela Olmos
Uribe

FECHA: 11 de marzo de 2009

FIRMA: 

A mi Mamá Mercedes
Uribe Espitia:
Por darme la vida.

A Celina Campos y
José Luis Quiróz:
Por brindarme su amistad, por escucharme y tener siempre una palabra de aliento en todos mis proyectos.

Índice

Estructura	1
Antecedentes	
❏ Desarrollo económico del Estado de México	2
❏ La Industria Manufacturera en México	5
➤ Obligaciones legales de la industria manufacturera	9
Justificación	10
Marco Teórico de las Escuelas de la Administración de los Recursos Humano	11
❏ Tabla comparativa de técnicas administrativas a través del tiempo	12
❏ Tabla comparativa de conceptos que cambian en la administración	13
Escuelas del Comportamiento Humano	14
Desarrollo del proyecto para la industria manufacturera:	
<i>"Capacitación y Detección de necesidades de Capacitación"</i>	
❏ Introducción	18
❏ Funciones de la Administración de Personal	18
❏ Perfil del puesto	22
❏ Descripción de puesto	23
❏ Objetivo	25
❏ Capacitación y desarrollo	27
➤ 22 principios básicos de la capacitación	28
➤ Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos	29
➤ Beneficios de la Capacitación	29
➤ Normas Legales Relativas a la Capacitación	30
❏ Detección de necesidades de Capacitación	30
➤ Propuesta de método aplicado en la industria manufacturera	34
❏ Programa de Capacitación	36
❏ Técnicas de Capacitación	38
❏ Condiciones Necesarias para dar Capacitación	40
❏ Momento adecuado para impartir Capacitación	41
Conclusiones	42

PROYECTO APLICADO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN: "CAPACITACION Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION"

El presente proyecto demuestra la importancia del Licenciado en Administración en el fortalecimiento de la Industria Manufacturera a través de la Capacitación y desarrollo oportuno del personal, ya que al abarcar un área productiva más dentro de las organizaciones, como lo es el área de Capacitación; el Licenciado en Administración aplica sus conocimientos, habilidades y creatividad en pro del logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, de sus trabajadores y del país en general.

El siguiente diagrama muestra en forma de núcleo la fundamentación de esta premisa, así como la manera en la cual se desarrollarán los temas a tratar para este modelo:



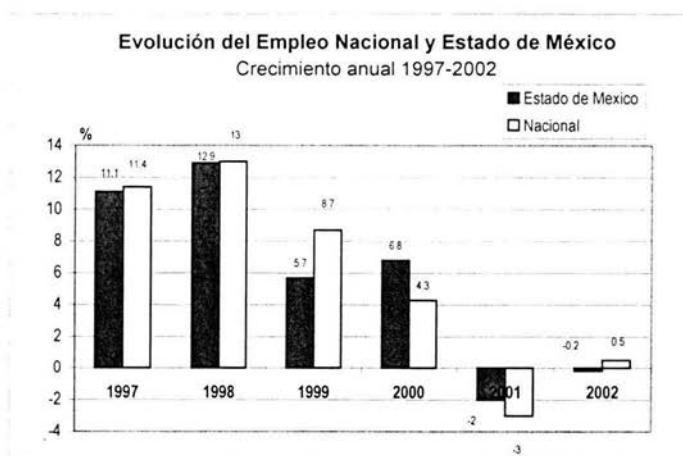
Antecedentes¹.

Desarrollo Económico del Estado de México

El proyecto que se presenta se estableció en una empresa manufacturera del estado de México en la zona industrial del Municipio de Lerma.

En esta región específica del Estado de México², el crecimiento económico nacional entre 1999 y 2002 fue de 2.7%, mientras que en ese mismo periodo en el estado de México fue de 3.4%, lo que se explica por la fortaleza económica de sus empresas. Se elevó el crecimiento económico sobre el demográfico al ubicarse este último en 2.9%. En cuanto a los agentes económicos se refiere, se registraron ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, 180 mil 683 empleos, dando de alta a 6 mil 570 patrones, es decir, 11.2 de cada 100 empleos en el país se generan en el Estado de México.

Para el gobierno del Estado de México, el verdadero avance de la economía se mide en su impacto positivo para la población. En este rubro, realizó un comparativo en las cifras de ingreso. En Septiembre de 1999, 10% de la población ocupada ganaba menos de un salario mínimo y 11.3% recibía ingresos superiores a 5 salarios mínimos. En el periodo de enero-mayo 2003, dichas cifras se ubicaron en 7.2% y 14.2%, respectivamente. Así mismo, el salario base registrado ante el IMSS registró un crecimiento de 45.4%, en tanto que la tasa de inflación en el periodo señalado aumentó 24.9%.



Hoy por hoy, el Estado de México es una de las zonas más atractivas para la inversión productiva. Situada en el centro de la república Mexicana, según el titular de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), detalla que en términos reales, esta entidad aporta el 17% del Producto Interno Bruto nacional (PIB), lo cual la convierte en parte fundamental de la actividad económica de México, sin embargo, muchas empresas tienen sus domicilios fiscales en el D.F., por lo que aunque su labor productiva se desarrolla en el lado mexiquense la cifra oficial no lo registra así, es decir, la cifra oficial según el INEGI, el Edo de Mex., participa en la economía nacional con el 10.9% del PIB y con 13.4% de la población.

¹ Tercer informe de Gobierno del Edo de México, periódico "El Universal", 2002

² Revista Desarrollo Económico. Año 3, Num. 32, Agosto 2003, p.21

De hecho, se trata de la entidad federativa con la economía más grande del país, al grado de que si fuera una nación independiente ocuparía el octavo lugar en América Latina por el peso de su producción.

Su PIB supera a Ecuador, Uruguay o Bolivia, es similar al de la economía de Egipto y equivale al PIB sumado de América Central, ello como resultado de un intenso crecimiento industrial, comercial y de servicios, de una actividad cultural y una oferta de desarrollos turísticos, que en los últimos años se ha incrementado y convierte a la entidad en un motor de crecimiento para el país.

El estado de México cuenta con 42 desarrollos industriales (ocupa el segundo lugar nacional), incluyendo parques, ciudades y corredores industriales, en donde operan 2 mil 137 empresas que dan empleo a aproximadamente a 129 mil 457 personas; de esos desarrollos, 13 se ubican en el nororiente de la zona metropolitana, en los municipios de Tlalnepantla, Ecatepec, Tultitlán, Nezahualcoyotl e Ixtapaluca, donde se asientan 841 empresas que dan empleo a 41 mil 944 trabajadoras.

Por el número de puestos de trabajo, le siguen en orden de importancia el desarrollo ubicado en el norponiente de la zona metropolitana de la ciudad de México, los municipios de Naucalpan, Cuautitlán Izcalli, Tepozotlán, Atizapán de Zaragoza y Cuautitlán.

En cuanto a la región centro del Estado de México, ahí se concentran 12 parques industriales donde laboran 33 mil 190 personas en 464 empresas instaladas en los municipios de Toluca, Lerma, Santiago Tianguistenco, Tenango y San Antonio La Isla.

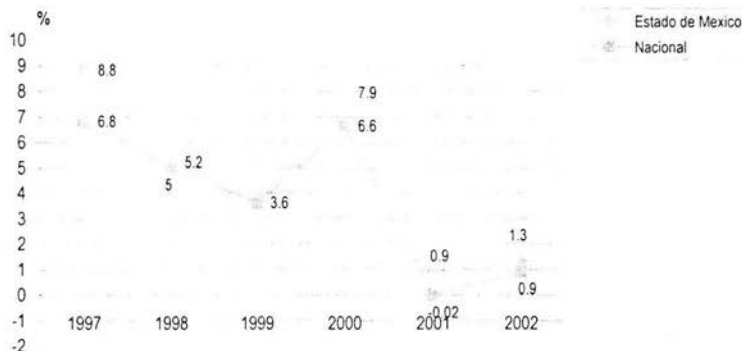
La industria manufacturera es la principal actividad económica de la entidad ya que aporta 32.7% del PIB estatal y como contraste, esta actividad contribuye con solo 20.3% del PIB nacional. Así, las manufacturas mexiquenses aportan 16.7% del PIB de dicho sector del país, colocando a la entidad en el segundo lugar nacional. De tal suerte que, según los censos económicos de 2002 presentados por el INEGI, la industria manufacturera contaba con 37 mil 476 establecimientos, ya que tan solo en el periodo 1993-1998 se registraron más de 12 mil empresas nuevas y esto significan una tasa anual media de crecimiento del 9.8%, superando a entidades con una sólida vocación industrial como Nuevo León y Jalisco que tuvieron un aumento del 1.7% y 1.4% respectivamente.

Los resultados obtenidos por el estado de México en crecimiento económico, inversión y empleo demuestran la plena confianza de los inversionistas privados en esta entidad.

Es importante mencionar que de las 500 empresas más importantes del mundo, 100 de éstas se encuentran ubicadas en el Estado de México y, de las 500 empresas más importantes del país, en territorio mexiquense están asentadas 250 industrias.

La infraestructura productiva estatal está compuesta por cerca de 360 mil proveedores industriales, comerciales y de servicios, quienes han asimilado la filosofía de una cultura empresarial globalizada en la que la localización geográfica estratégica -su cercanía con el Golfo de México y el océano pacífico- es vital.

Evolución del PIB Nacional y Estado de México
Crecimiento anual 1997-2002



Las principales ramas manufactureras, por su volumen de personal ocupado son: la automotriz (7.7%), fibras blandas (7.4%), confección (7.3%), plásticos (6.9%), otros productos metálicos (6.3%), panificación (4.0%), equipo eléctrico (4.0%), otros productos químicos (3.7%), estructuras metálicas (3.2%). Estas ramas representan 58% del total de establecimientos y 54% del total del personal ocupado.

En el ámbito internacional cada mes el Estado de México capta 100 millones de dólares por concepto de inversión extranjera, lo que significa que desde 1999 a la fecha han traído 4 mil 342 millones de dólares de inversión extranjera directa, logrando con ello la creación de más de 42 mil empleos y cuenta con 360 mil empresas proveedoras de bienes y servicios, lo cual representa 11 de cada 100 a escala nacional. Para llegar a este logro, el gobierno mexiquense firmó importantes convenios internacionales de promoción económica con diversos países, entre los que destacan organismos y gobiernos de El Salvador, diversas ciudades de Estados Unidos, China, Chile, Brasil, Venezuela, Gran Bretaña, Alemania y Rusia. Entre otros acuerdos se encuentra el signado con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)³. Así mismo la entidad mexiquense encabeza la producción nacional en los sectores automotor, de equipo eléctrico, cemento, plástico, sustancias químicas básicas y en la rama de tejido de fibras blandas.

Durante el 2002, los exportadores mexiquenses vendieron productos al exterior por un valor de 10 mil 507 millones de dólares, en comparación a ventas por sólo 3 mil 600 millones de dólares que se lograban antes del TLC.

La Secretaría de Desarrollo Económico (CEDECO) de Estado de México informó, que las micro, pequeña y mediana empresas son las que más empleo ofrecen y esto se sostiene por las estadísticas estatales que muestran que **94% de las fuentes de trabajo se genera en este nicho de empresas**, convirtiéndose así en la fuerza de la economía, razón por la cual el gobierno estatal en coordinación con el gobierno federal asigna 172 millones de pesos en beneficio de 73 proyectos productivos.

³ Revista Desarrollo Económico. Año 3, Num. 32/Agosto 2003, p.23

La industria manufacturera en México.⁴

Hace apenas 15 años, en pleno decenio de los ochenta, la paradoja central de la industria manufacturera de exportación se refería en esencia a la cuestión laboral, la cual se presentaba como la revaloración del trabajo ante la precarización del empleo. Mientras que por un lado, se ponían en práctica sistemas y formas de trabajo más racionales, eficientes y competitivos, por otro disminuían los salarios reales -lo que afectó un salario relativo cuyo nivel se mantenía de manera estable muy bajo- y las condiciones laborales alcanzaban con dificultad los niveles mínimos que establecía la Ley Federal del Trabajo. En ese marco la alta rotación voluntaria que se registraba en el empleo se interpretaba como un indicador de las malas condiciones laborales habidas entonces y de la insatisfacción en el trabajo que éstas ocasionaban. Si bien había otros problemas en la industria manufacturera de exportación, como el escaso desarrollo de proveedores locales (la integración nacional ha sido de 2% como constante) y el deterioro ambiental (60% de las empresas no reexporta sus desechos tóxicos), la calidad del empleo era el asunto medular, toda vez que el trabajo era el aporte principal de esta industria a la que se asocia con la generación de valor agregado.

Con el advenimiento del nuevo milenio se va configurando una paradoja distinta: un amplio proceso de escalamiento industrial que florecía comienza a ser escoltado por una pérdida de las ventajas competitivas alcanzadas antes.

Mientras que en la paradoja anterior el asunto principal, desde el punto de vista del trabajo, era cómo mejorar el desempeño de las empresas en términos laborales (salarios, condiciones de trabajo y empleo) y ecológicos (seguridad en el trabajo y medio ambiente), en la actualidad el asunto prioritario es cómo lograr que las manufactureras permanezcan, tengan mejoras tecnológicas y laborales y al mismo tiempo cómo atraer nuevas inversiones en un entorno de incertidumbre y continua pérdida de ventajas competitivas.

Desde mediados de los años ochenta varias empresas manufactureras empezaron a aplicar sistemas y técnicas asociados con el "sistema de producción japonés", como los equipos de trabajo, los círculos de calidad, la multicalificación, etcétera. En 1996 Jorge Carrillo y Alfredo Hualde⁵ bautizaron este proceso como el de desarrollo de la segunda generación de manufactureras. Conceptualizaron como tales a las plantas de manufactura con un mayor nivel tecnológico y una incipiente autonomía respecto de las decisiones de las matrices, con procesos de producción que requieren puestos de trabajo en líneas automatizadas o semiautomatizadas y una mayor participación de técnicos e ingenieros, y a las plantas en las que la fuente de competitividad se basa más en una mayor racionalización de la producción del trabajo.

Aunque se carece de información sistemática para dar seguimiento a la difusión de una segunda y tercera generación de manufactureras (plantas intensivas en conocimiento), todo indica que la modernización de los procesos de trabajo se han extendido no sólo a las grandes corporación transnacionales, sino también a empresas de menor tamaño, incluyendo a las que son proveedoras.

⁴ Revista Comercio Exterior Volumen 53, N° 4 del mes de abril 2003

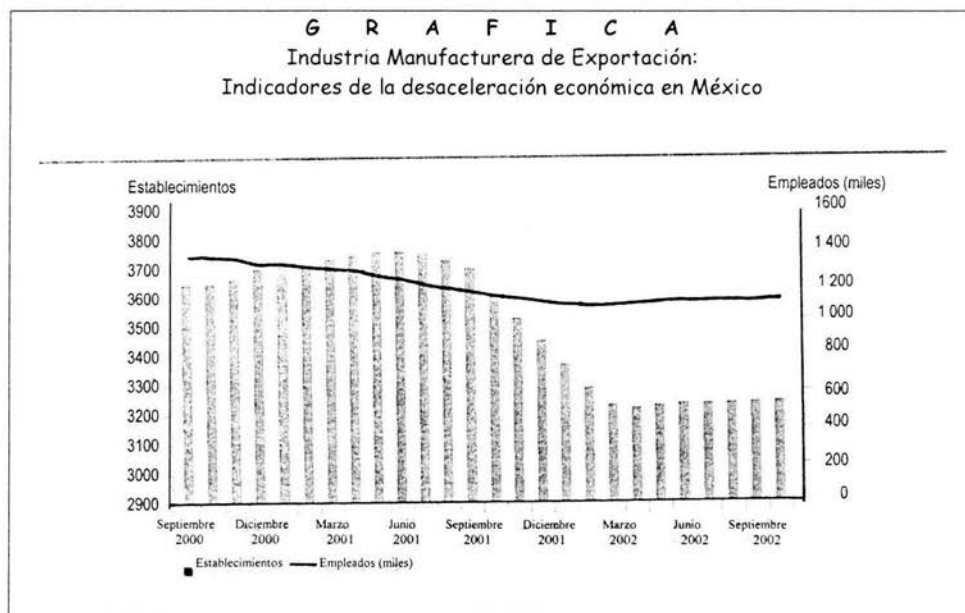
⁵ Jorge Carrillo y Alfredo Hualde, "Manufactureras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors", Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica, vol. 17, núm 3, Caracas, 1996, pp. 111-134

En cuanto a los salarios, sin embargo, los trabajadores de reciente ingreso ganaban el salario mínimo, sujeto no sólo al establecido por el gobierno, sino que fluctuaban hacia la baja según la devaluación del peso mexicano. Los propios sindicatos manufactureros participaron en este proceso. En dólares, los salarios por hora de los trabajadores disminuyeron de 1.99 a 1.78 en el periodo 1981-1990. Mientras que aumentaron de 2.05 a 3.07 en el período 1991-1999. No se trataba sólo de un problema de disminución del salario, sino de su capacidad adquisitiva, ya que mientras la inflación aumentaba y el peso se devaluaba (lo que en la frontera norte produce un encarecimiento aún mayor que en el resto del país), los salarios reales disminuían.

Al inicio del nuevo milenio esta paradoja comenzó a desaparecer, en la medida en que el proceso de revaloración del trabajo se fortalecía, al aumentar los salarios reales en las diversas categorías ocupacionales, a la vez que hubo una mejora relativa en las condiciones de trabajo:⁶ el salario promedio en dólares pasó de 1.16 a 2.36 entre 1995 y 2002⁷.

Un estudio basado en una encuesta representativa realizada por el Colegio de la Frontera Norte (Colef) mostró que las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo y las normas oficiales que se aplicaban eran muy aceptables.

En los dos últimos años otros procesos han modificado esas tendencias. La evolución tecnológica y el aprendizaje de las empresas y los actores sociales contrastan en un severo efecto en el empleo de las manufactureras: de 1,348,000 puestos en octubre de 2000 a 1,097,700 en octubre del 2002. Incluso el salario promedio para todo el personal disminuyó de 2.77 a 2.67 dólares por hora. Si se añade el aumento de las protestas de organismos empresariales ante el gobierno federal por la falta de claridad y credibilidad y la mayor participación de países competidores, aparece un escenario incierto a corto y mediano plazos para la industria manufacturera de exportación. Por tanto, cabe la pregunta ¿qué tan pasajera será la crisis por la que atraviesa la manufacturera?.



⁶ Alfonso Mercado, Resumen ejecutivo: proyecto mejoramiento de las condiciones de empleo en la industria manufacturera, informe de investigación preparado para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, julio 2001

⁷ Ciemez-Wefa, Maulladora Ondustry Outlook, vol. 14, núm. 3, Eddystone, Pensilvania, septiembre 2001

Lo que interesa destacar es que la crisis de la manufacturera no depende solo del ciclo de la economía estadounidense. La recesión de la producción industrial en Estados Unidos explicó 40% de la pérdida de empleos; la fortaleza relativa del peso entre 25 y 30% y otros factores externos e internos explicaron entre 30 y 35% (China, incertidumbre fiscal, falta de seguridad, carencia de infraestructura, agua, energía, entre otros).

Resulta evidente que ante la pérdida de ventajas competitivas y la creciente presencia de países como China (aceptada en la Organización Mundial de Comercio en diciembre de 2001) en la producción manufacturera mundial, parece inevitable que ciertas industrias emigren de México en un futuro cercano.

Las empresas que basan su competitividad en procesos intensivos en trabajo no calificado con bajos salarios están perdiendo con rapidez su mercado ante estas nuevas circunstancias. Productos de consumo para el mercado estadounidense, como ropa, juguetes, calzado y electrónica se fabrican cada vez más en países como China. En mercancías como cables de arnés y televisores de pantalla grande, el tamaño, peso y nivel tecnológico de esa economía hace que los costos de transporte pierdan importancia relativa y en ese sentido México puede perder una de sus principales ventajas: la cercanía geográfica.

Evidentemente, cuándo y cómo se moverán industrias enteras es imposible de saber, pero algunas empresas ya se han marchado y otras tienen planes de hacerlo. Quizá más importante que esto último es hacia donde se dirige la nueva inversión extranjera directa de los distintos corporativos. De nueva cuenta, China ocupa aquí el primer lugar en crecimiento en este rubro en escala mundial. La recesión estadounidense ha sido un buen indicador para observar tanto el nivel de dependencia económica de la industria manufacturera de exportación como las "oportunidades que se abren para las empresas para cerrar, trasladarse o reestructurarse. ¿Cómo prevenir este proceso? En primer término se requiere **elegir el nivel de educación y ofrecer una mayor y mejor capacitación**. Si bien estos factores no de largo plazo, no deben escatimarse esfuerzos en ese sentido. Los principales problemas que necesitan una atención urgente son simplificar los trámites (eliminar la sobrerregulación y agilizar las aduanas); promover la cultura de emprendedores; fomentar un desarrollo más equilibrado; brindar más seguridad pública y certeza jurídica, así como mejorar y ampliar la infraestructura. En términos productivos se requieren empresas -nuevas y ya establecidas- más intensivas en tecnología y con mayor empleo de personal calificado. El futuro inmediato y promisorio de la industria manufacturera de exportación se encuentra precisamente en este aspecto. Para sustituir y transitar del ensamble a la manufactura y de ésta a la investigación y desarrollo es menester fortalecer la tecnología.

En términos analíticos se requiere pensar en la manufacturera como un conjunto de actividades heterogéneas en que se privilegian distintos tipos de empresas. En otras palabras, la pérdida de competitividad afecta de manera distinta a las manufactureras de acuerdo con su capacidad. A mayor generación (tecnología, innovación, personal calificado, autonomía de decisiones, etcétera) mejor preparadas para enfrentar las presiones de la competitividad. Las políticas de competitividad no sólo deben estar en función de los conglomerados sectoriales anclados territorialmente; se requiere incorporar, además de los productos específicos, el concepto de generación por las propias empresas.

Para concluir, contestar a la pregunta original de qué tan pasajera será la crisis actual de la industria manufacturera, obliga a considerar lo siguiente: si bien la causa principal del efecto negativo en el empleo de la industria manufacturera de exportación ha sido la recesión en Estados Unidos, es decir, un factor coyuntural, otros factores (estructurales e institucionales) están cobrando un peso cada vez más importante. Las señales de recuperación económica aún no son del todo claras y la situación sigue siendo crítica. John Christman⁸, pronostica que no será hasta el segundo semestre del 2003 que repunte la economía estadounidense (aunque prevé un crecimiento en el valor bruto de la producción de 43.7% para el período. 2003-2007) además, la "marcha hacia el sur" y "hacia el oriente" comenzó antes de la presente crisis y se agudizó en este periodo. Por su parte la competitividad de China aumenta en forma meteórica.

En otras palabras, los factores de la pérdida de ventajas estructurales siguen vigentes y el factor institucional tiene un papel central para detener o promover dicho proceso.

Así mismo resalto la importancia de la administración de Recursos Humanos ya que busca eficientar la productividad de cualquier industria a través de una de sus principales funciones como lo es la capacitación, la detección de necesidades de capacitación y esto conlleva al desarrollo oportuno y continuo del personal.

A continuación veremos las dependencias que enmarcan las obligaciones que tiene la industria manufacturera para con el estado; y se puede claramente observar con la burocracia que se enfrentan los empresarios y por lo que se deduce que, si el Estado de México ha tenido un auge para su desarrollo a pesar de esto, nuestro gobierno debería dar mayores facilidades y simplificar los tramites que finalmente son administrativos, y con estas medidas, no solo el Estado de México sobresaldría aún más, sino que algunos otros estados de la Republica Mexicana, tendrían la posibilidad de ofrecer más fuentes de empleo y captar mayor inversión para nuestro país.

⁸ John Christman, Outlook for the Maquiladora Industry 2002-2007. Aslow return to Growth, XLVI Maquiladora Industry Outlook Meeting, Global Insight, Tijuana, 31 de enero 2003

Obligaciones Legales para la Industria Manufacturera en México.

La industria manufacturera esta regida por las siguientes dependencias gubernamentales:

- ✓ **SHCP (SAT)** Secretaría de Hacienda y Crédito Publico a través del Servicio de Administración Tributaria en lo referente a l Código Fiscal de la Federación.
- ✓ **IMSS** (Instituto Mexicano del Seguro Social), acorde al cumplimiento de aportaciones patronales y obrero-patronales
- ✓ **STPS** (Secretaría de trabajo y previsión social), que vigila el cumplimiento de lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo
- ✓ **PROFECO** (Procuraduría Federal del Consumidor), que regula todos lo referente a instrumentos de medición que se ocupan en el proceso de fabricación.
- ✓ **PROFEPA** (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente), que regula las emisiones de contaminantes al medio ambiente.
- ✓ **SEDENA** (Secretaria de la Defensa Nacional) que regula la utilización de materias primas peligrosas. (explosivos)
- ✓ **SEMARNAT** (Secretaria del Medio Ambiente y Recursos Naturales), que regula para el caso de la industria específicamente establecida en el Mpo. De Lerma, el adecuado manejo y disposición de Residuos Peligrosos y de en el Entorno estatal, regula las emisiones a la atmósfera y aguas residuales.
- ✓ **Secretaría de Ecología**, regula en el ámbito federal emisiones a la atmósfera, aguas residuales, residuos no peligrosos y todo lo referente a las licencias de funcionamiento en lo cuanto a la procuración del medio ambiente.
- ✓ **Gobierno Municipal del Estado**, regula lo referente al pago de impuestos sobre radicación (Ley de Hacienda Municipal), el Registro al Padrón Municipal de Contribuyentes, la actualización de la Licencia de Funcionamiento (acorde con la Ley Orgánica Municipal del estado, así como a través de desarrollo urbano y obras públicas municipales la regulación de las licencias de construcción.
- ✓ **Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras públicas**, regula lo referente a las licencia estatal de uso de suelo.
- ✓ **INEGI** (Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática), que regula el levantamientos censal de establecimientos económicos.

JUSTIFICACION

Toda la información anterior da como resultado, resaltar la importancia del elemento humano dentro de cualquier organización, así como de la correcta aplicación de la administración para que éste, sea más productivo y trabaje con mayor calidad.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones; en resumen, los recursos humanos con que cuente un país, delinearán su propio futuro. Por lo mismo, no es conveniente dejar a la buena fortuna el incremento de tales recursos, sino que se requiere de un esfuerzo planeado tendiente a aumentarlos y a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labore y del país en general. Las organizaciones, al establecer influencias recíprocas con el medio en que se encuentran, no pueden substraerse a la necesidad de administrar sus recursos humanos.

El modelo funcional que se propone ayuda a la industria manufacturera en el desarrollo oportuno y continua de sus Recursos Humanos. Cabe aclarar que no es una simple teoría, es en sí, **un proyecto aplicada de manera efectiva en una industria manufacturera y que se puede aplicar a cualquier organización en general**, pues además de incluir propuestas de temas tradicionales al respecto (perfil de puestos, descripción de puestos, evaluación del desempeño), su enfoque está **basado en la capacitación del personal y propone una nueva técnica de detección de necesidades** para aprovechar la información recopilada, pues no solo obtendremos información para el programa de capacitación, sino también nos ayuda como evaluación del desempeño en todos los niveles y nos sirve a su vez como toma de decisiones para la planeación y desarrollo de los Recursos Humanos.

Aquí es donde la Universidad Nacional Autónoma de México a través de su Facultad de Contaduría y Administración juega un papel importante, ya que cumple con preparar a profesionistas que aplican sus conocimientos y aptitudes en beneficio de las organizaciones, ejemplo de ello es la **Licenciatura en Administración** que se imparte en esta H. Casa de Estudios, la cual al utilizar el proceso administrativo en pro de el desarrollo de los Recursos Humanos de una organización, ayuda a su vez al crecimiento y desarrollo de la propia organización y del país en general.

Para ello es relevante tomar como base siempre las teorías administrativas, las del comportamiento humano y resaltar la importancia de la función de la administración de Recursos Humanos.

Marco Teórico de las Escuelas de la Administración de los Recursos Humanos.

El estudio de los diferentes autores y escuelas de la teoría administrativa, aparentemente puede resultar árido, teórico, meramente histórico y hasta innecesario.

Sin embargo la comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido ésta desde su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para lograr la visión integral y el criterio ecléctico y flexible que todo administrador requiere⁹.

Cada empresa se administra de acuerdo con sus necesidades; pocas de ellas se detienen a pensar qué tipo de teoría administrativa están aplicando, inclusive existen empresas que utilizan fundamentos de varias escuelas. Lo verdaderamente importante al conocer estos criterios es su aplicación práctica. Cada organización tiene características específicas conforme a las cuales debe administrarse. El profesional evaluará que directrices administrativas serán las óptimas para determinada empresa; el criterio y sentido común son indispensables para la aplicación de la teoría administrativa.

Así, en una empresa pequeña, compuesta en su mayoría por personal obrero, tal vez sea inoperante la aplicación de un sistema de administración por objetivos, la gran mayoría de las empresas aplican sistemas administrativos inadecuados, obsoletos o inaplicables a la realidad nacional. De ahí la gran responsabilidad del profesional mexicano y particularmente del Licenciado en Administración, al ser su misión la de crear tecnología propia, adecuada a la situación socio-económica y cultural del país.

Las siguientes tablas nos muestran los distintos fundamentos y técnicas de administración, así como los cambios que han sufrido los conceptos administrativos a través del tiempo:

⁹ Munich Galindo y García Martínez, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas 1992

TECNICAS ADMINISTRATIVAS A TRAVÉS DE LA HISTORIA

	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA	ESCUELA AMBIENTAL	ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	NEOHUMANO-RELACIONISMO	AUTOGESTIÓN	ECLÉCTICA	ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL	ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	ESCUELA DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES	ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA	TEORÍA Z
FUNDAMENTOS	Racionalización de la mano de obra y ahorro de materiales a fin de incrementar las utilidades.	Orientación francamente práctica de la administración, se fundamenta la toma de decisiones en la experiencia sugierida por el pasado reciente.	Condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción.	Se deduce que no son los factores materiales, si no los psicológicos y sociales que contribuyen mas en el crecimiento de la productividad del trabajo.	Los objetivos de la empresa son correlacionados con los del trabajador, a través de su participación en la fijación y logro de los mismos.	Participación activa de todos y cada uno de los trabajadores en los procesos de análisis y toma de decisiones así como la participación igualitaria en los ingresos de la empresa.	Aplicación de los diversos conocimientos de cada escuela en base al proceso administrativo.	El proceso administrativo se enfoca desde el punto de vista social o de relaciones interculturales.	El punto básico de la administración son los sistemas.	Racionalización de la administración en base a la toma de decisiones.	La administración es una entidad lógica expresable a través de símbolos matemáticos.	Implica un conjunto de valores humanizados a) empleados a largo plazo, b) desarrollo de carreras no especializadas; c) autocontrol del personal; d) participación colectiva en la toma de decisiones.
TECNICAS	Técnicas de producción, Tiempos y movimientos, Sistemas de incentivos.	Intuición Experiencia Costumbre	Psicológicas Sociológicas	Psicológicas Sociológicas	Psicológicas	Humanísticas Decisionales Psicológicas- autorrealización	Empíricas Decisionales Modelos matemáticos Psicológicas Sociológicas Humanísticas Económicas, etc.	Sociológicas Teoría matemática de los grafos Método experimental de Durkheim y Watson	Técnicas de computación electrónica	Técnicas decisionales matemáticas. Modelos de simulación de conducta.	Técnicas matemáticas Programación lineal Teoría de juegos PERT, etc.	Humanísticas Autorrealización Sociológicas Económicas.
APORTACIONES	Métodos más perfectos de estudio y organización de los procesos de trabajo en la producción, especialización e instrucción de los obreros, así como el sistema de salarios por pieza.	Se determina de la administración, es en medida considerable un arte que se aprende mas con ayuda de la práctica que de la teoría.	Al mejorarse el ambiente de trabajo se mejoran las condiciones físicas del obrero	Definición del trabajo como una actividad importante en el hombre así como el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales e individuales.	Mejoramiento de: a) Sistemas de Planeación b) Relaciones humanas	A logro del bienestar social a través de la autorrealización del trabajador y de la democracia en la empresa.	Se establece y aplica un orden lógico de las actividades, mediante la aplicación del proceso administrativo.	Los fenómenos sociales (dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma. La administración debe lograr un equilibrio de los intereses del grupo.	Conocimientos importantes para el manejo de grandes empresas.	El proceso de decisiones y sus técnicas como esenciales en la administración.	Fomento del pensamiento ordenado Técnicas valiosas en la solución de problemas.	Implicar a los trabajadores en el proceso de decisiones.
INCONVENIENTES	Se prefiere el éxito económico al bienestar físico del personal. Fundamentos no científicos para aumenta la productividad.	Los resultados obtenidos son medocros o definitivamente malos.	los factores ambientales no inciden directamente en la productividad.	El idealismo respecto a las relaciones humanas en ocasiones es inoperante.	Requiere de cambios en la organización. Dificultad para su implantación por tiempo necesario para que se obtengan resultados.	Dificultad para su establecimiento dadas las condiciones sociales existente. Posible burocratización.	Requiere de administradores con conocimientos científicos.	Enfoque demasiado sociológico de la administración.	Descuida el aspecto humano de la empresa.	En ocasiones se limita al enfoque económico y razonamiento de las incertidumbres.	No es aplicable a problemas humanos de la administración.	Se requiere de una alta concentración de los altos niveles.
REPRESENTANTES	Henry R. Towne Frederic W. Taylor Henry L. Gantt Frank B. Gibreth Charles Babbage Henry Maltcalf	Peter F. Druker Ernest Dale Lawrence Appley	George Elton Mayo	George Elton Mayo Robert Owen	Douglas Mc. Gregor Abraham Maslow Rensis Likert	Pulick	Henry Fayol Mary Parker Follet Lindall F. Urwick George Terry, etc.	Max Weber Chester Barnard Frank Oliver Sheldon Chris Argyris	March y Simón Murdock Joel Ross West Churchman	Herbert A. Simon Von Newman Bowman Hutchesson	A. Kauffman Norbert Wiener Irwin D. J. Bross	William G. Ouchi Shigeru Kobayashi
VALORES INSTITUCIONALES	Económico	Económico	Económico	Económico Social	Económico Social Organizacional	Social Organizacional Económico	Económico Social Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Social Organizacional

CONCEPTOS QUE CAMBIAN EN LA ADMINISTRACIÓN

CORRIENTE	CIENTÍFICA	TRADICIONAL	DE RELACIONES HUMANAS	PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	PSICOSOCIOLOGIA	MODERNO	DE SISTEMAS ABIERTOS
ANOS	1900 a 1940	1940 a 1950	1950 a 1960	1960 a 1965	1965 a 1968	1968 a 1970	1970 a la fecha
EXPONENTES	Taylor / Gantt	Fayol, Koontz O' Donell	Wechsler / Tannenbaum	Likert / Mc gregor	Pages, Levy, Katz Kan, Leavitt	Detusch, Shein Buckey	
RAZONES QUE LA ORIGINAN	Revolución Industrial	Excedentes de Producción	Grupos Numerosos	Problemas Competitivos	Conflicto, Cambios, Problemas de Autoridad, Toma de Decisiones		
OBJETIVOS DEL ADMINISTRADOR	Mayor Producción	Mayores Ventas	Felicidad del Grupo	Adecuación	Manejo de Personas	Desarrollo	
FORMA DE AUTORIDAD	Jefe Absoluto	Jefe por Manuales	Conciliador	El Jefe fija las metas	Lider Retroalimentación		
CONCEPTO SOBRE EL SUBORDINADO	Torpe Factor Productivo	Comisiones Elemento Económico	El Individuo	Parte de un Grupo	Integrante de un grupo	Integrante de un Equipo	Coopera con el Equipo
RAZONES PARA EL TRABAJO	Hágalo por la Fuerza	Hágalo por Dinero \$	Hágalo por Mi	Hágalo por Nosotros		Hágalo por Usted Mismo	
MOTIVACIÓN	La Fuerza	Económica	La Felicidad	Comunicación	Aceptación	Logro por Metas	Autorrealización
TRATO AL EMPLEADO	Como una cosa	Como Factor de Mantenimiento	Paternalista	Hermanable	Por la Colaboración	Por metas Logradas	
PRINCIPIOS	La Gente produce Obligándola		La Gente Feliz puede Producir			La Gente que Produce es Feliz	
RELACIÓN ENTRE PUESTO Y TRABAJO	Se busca el Hombre para el Puesto		Se busca el Puesto para el Hombre			Integración Hombre - Organización, Metas Comunes	
RESULTADOS	ROBOTS	FALSA MOTIVACIÓN	POCOS RESULTADOS	CANIBALISMO	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	PRODUCTIVIDAD	

Escuelas Del Comportamiento Humano:¹⁰

Basándonos en las tablas anteriormente citadas, nos enfocaremos en la escuela del comportamiento humano la cual establece que el punto focal de la administración es la conducta humana y sus premisas son:

- ✓ Todo se puede lograr por medio de la influencia sobre las personas.
- ✓ Los gerentes deben emplear las mejores prácticas de las relaciones humanas, capacitación, comunicación y las relaciones humanas.
- ✓ Tópicos de la escuela de la motivación, jefatura.
- ✓ Reconoce la influencia del ambiente que afecta el comportamiento.
- ✓ Enfatiza sobre las formas de manejar los conflictos organizacionales.
- ✓ Se interesa sobre las necesidades y motivaciones de los individuos, en el uso de autoridad y en las relaciones informales que existen dentro del ambiente de trabajo.
- ✓ Basadas en las ciencias de la conducta: Psicología, Sociología, Psicología Industrial, Antropología y fisiología.
- ✓ Se realizaron tests para la selección de personal.
- ✓ Relacionaron aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.
- ✓ Investigaron las causas del aburrimiento producido por el trabajo repetitivo.
- ✓ Los directores modifican sus valores y modelos de supervisión, concediendo la importancia a los factores humanos.
- ✓ Se deduce que no son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales los que contribuyen más en el crecimiento de la productibilidad del trabajo.

Representantes de la Escuela del Comportamiento:

1. Hugo Munsterberg
2. Chester I. Barnard
3. George Elton Mayo
4. Mary Parkey Follet
5. Oliver Sheldon
6. Kurt Lewin

Inconvenientes:

- Idealismo respecto a las relaciones humanas; en ocasiones es inoperante.
- Resistencia de los gerentes para admitir que necesitan ayuda para tratar con personas.
- Los gerentes piensan que los modelos y las teorías del comportamiento humano son complejas y abstractas
- La terminología utilizada es muy técnica.

¹⁰ <http://www-info.upc.edu.pe/mbernales/curso/intro/intro.htm>

HUGO MUNSTERBERG (1863-1916):

- ✓ Principal obra "INDUSTRIAL AND EFFICIENCY PSYCHOLOGY".
- ✓ Aplicó las herramientas de la Psicología para conseguir la productividad.
- ✓ Emplear modernas técnicas de orientación vocacional, para identificar las destrezas necesarias en un puesto o trabajo y para medir las habilidades de los candidatos.
- ✓ Señalo que la productividad puede elevarse de tres formas:
 - Encontrando a la persona adecuada, mediante la utilización de pruebas psicológicas
 - Creando el mejor trabajo posible (condiciones psicológicas ideales).
 - Usar la influencia psicológica, para motivar al trabajador para que realice el mejor esfuerzo.

GEORGE ELTON MAYO (1880-1949):

- ✓ Psicólogo, profesor de filosofía, lógica y ética.
- ✓ Realizó una investigación en Hawthorn Illinois, para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en situaciones de trabajo.
- ✓ Señaló que el administrador debe reconocer y comprender al trabajador, como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.
- ✓ Encontró que la actuación del trabajador está relacionada con factores físicos, psicológicos y sociológicos.
- ✓ Señaló la importancia de las relaciones humanas, integrando al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

OLIVER SHELDON (1894-1951):

- ✓ Escribió un libro en 1923 "filosofía de la administración".
- ✓ Enfatiza sobre la ética o el deber sobre los elementos humanos, estableciendo que los gerentes deben tratar a sus subordinados con justicia y honestidad.
- ✓ Señaló que la responsabilidad de la administración industrial era el servicio de la comunidad.
- ✓ Aclaró que la mecánica de la producción era secundaria al elemento humano.
- ✓ La industria existe para proveer los bienes y servicios necesarios para una mejor vida de la comunidad.
- ✓ La administración está separada del capital y de la mano de obra y esta dividida en tres partes: administración, gerencia y organización.

MARY PARKER FOLLET (1868-1933):

- ✓ Cualquier sociedad productiva debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo.
- ✓ Mostró que la autoridad es un acto de subordinación que es ofensivo a las emociones humanas, proponiendo una autoridad de funciones en la cual cada individuo tendría autoridad sobre su propia área de trabajo.
- ✓ Decía que los líderes no nacen, sino que pueden ser entrenados a través de la educación, en la comprensión de la dinámica de grupos y el comportamiento humano.

- ✓ Para ejercer el mando se necesitan cualidades personales como: Tenacidad, franqueza, trato correcto con todos, constancia de propósito, profundidad de convicción, control de temperamento, discreción, firmeza en períodos tempestuosos y capacidad para hacer frente a emergencias.
- ✓ Escribió el libro "La administración como profesión".
- ✓ Es la buena administración la que atrae crédito, trabajadores y clientes.

KYURT LEWIN (1891-1947):

- ✓ Estudio las atmósferas de grupos y los estilos de liderazgo, popularizando el término DINAMICA DE GRUPOS.
- ✓ Escribió "Teoría de campo de la ciencia social".
- ✓ Señaló que para entender el funcionamiento de los grupos se debe tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el status, la atmósfera grupal y las reacciones entre los miembros.
- ✓ Establece que la conducta humana es el resultado del espacio social del individuo.
- ✓ Los cambios de conducta son más factibles cuando son compromisos grupales como compromisos individuales.
- ✓ La influencia grupal produce cambios en el comportamiento de sus integrantes, generando la formación de culturas organizacionales.

CHESTER I. BARNARD (1886-1961):

- ✓ Aplica conceptos sociológicos a la administración.
- ✓ Publicó su obra en 1938 "Las funciones del ejecutivo".
- ✓ Señaló que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el ejecutivo es el factor más estratégico.
- ✓ Señalo que las **cualidades** fundamentales de los ejecutivos deben ser:
 - Vitalidad y resistencia.
 - Fuerza decisiva.
 - La fuerza de persuasión
 - Responsabilidad
 - Capacidad intelectual
- ✓ Señalo que las **funciones** fundamentales de los ejecutivos deben ser:
 - Proveer un sistema de comunicación.
 - Promover la adquisición de esfuerzos necesarios
 - Formular y definir objetivos y propósitos.

Estableció la formula de inducir al individuo a cooperar verificado si entendía la actividad:

- Si creía que era consistente con los propósitos de la organización.
- Si creía que era compatible con sus propio intereses.
- Determinar si podía cumplirla.

DESARROLLO DEL PROYECTO PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA:

"CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION"

INTRODUCCION

Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

Creemos así mismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Todo lo anterior considera la dignidad de la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes paternalista, ni explotación. Y es debido a esta premisa es que veremos la importancia de la función del área de administración de personal.

Funciones de la Administración de Personal.¹¹

1. Origen e importancia de la función:

De acuerdo a Marx: En el comunismo primitivo había una relación del más fuerte sobre el más débil. En el esclavismo y feudalismo, todo se hacía por la fuerza. En el capitalismo surge formalmente la relación obrero-patronal (Revolución Industrial). Se da la relación Medios de producción (a manos de capitalistas) y de la mano de obra (de la gente).

La relación de lo que tienen los medios de producción y quien tiene la mano de obra dan en conjunto un producto, el cual tiene implícita la plusvalía que es la producción extra. Las condiciones que prevalecían durante la década de 1930 crearon una necesidad de nuevos sistemas organizacionales, así como de nuevas estructuras. Como resultado de esto se desarrolló la función de administración de personal.

No se puede hablar en forma separadas del origen de la Administración de Recursos Humanos, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción, etc., así comenzaron a aparecer los departamentos de relaciones industriales (EUA) como consecuencia de las necesidades de poner en manos expertas esta función. En México, se percibió que esta función no consistía únicamente en el pago de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigos de todos.

Los principios de Taylor y Fayol fueron las bases de la administración que a través de la coordinación y la dirección, desarrollaron así, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Razón por la que Taylor, observando la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere múltiples fuentes de conocimientos.

¹¹ Collier, Abram T., "Liderazgo empresarial y una sociedad creativa", Revista Biblioteca Harvard, 1980

La importancia se deriva de las funciones laborales o de la administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente de trabajo.
- Armonía en las relaciones laborales.
- Niveles de producción.
- Derechos y obligaciones.
- Coordinar y conjuntar esfuerzos.
- Satisfacción del capital sobre el trabajo.
- Competencia.
- Condiciones de vida.
- Servicios.

El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

2. Conceptos:

La administración de Recursos Humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general¹².

- a. **Administración:** Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es lo primero, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. *La administración es la disciplina puesta en práctica.*¹³
- b. **Supervisión de personal:** Es todo aquel que tiene personal a su cargo; al trabajo que supervisa, el de la dirección que es representante inmediato. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- c. **Administración de personal:** Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en sí mismo.
- d. **Relaciones Industriales:** El término queda reducido a la industria que evidentemente son todas las organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también de los recursos humanos, además entre los proveedores y la fábrica y entre ésta y sus clientes.
- e. **Relaciones Humanas:** Cualquier interacción de dos o más personas, la cual es aplicable en cualquier lugar.
- f. **Relaciones Laborales:** Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos, se asocia frecuentemente a las relaciones obrero-patronales y en donde intervienen los sindicatos.
- g. **Manejo de Personal:** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías intelectuales y físicas de los empleados encaminadas al logro de los propósitos de una empresa organizada.

¹² Fernando Arias Galicia / La admón. De R.H./ p.27

¹³ <http://www.empresatips.com>

3. Principales Funciones:

- **Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la organización, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la organización. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo y en su caso de reclutamiento y selección. En el campo laboral dentro de la mayoría de las industrias manufacturadas esta planeación como tal es improcedente, únicamente aplicaría lo relacionado con el área de capacitación debido a que si se planea y se organiza un programa adecuado de capacitación basado en historiales, es sumamente benéfico para la organización en general, ya que de la capacitación del personal depende en mucho las proyecciones de crecimiento de la empresa, la productividad proyectada y todo esto es aplicable al plan de negocios que se revisa año con año.
- **Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):** Lograr que todos los puestos sean ocupados por el personal idóneo acorde a la planeación de recursos humanos.
 - **Reclutamiento:** Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
 - **Selección:** Proceso que trata no solamente de aceptar o no candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con el objeto de ubicarlo en el puesto más afín a sus características.
 - **Contratación:** Es formalizar por escrito con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones tanto del trabajador como de la empresa.
 - **Inducción:** Dar toda la información necesaria al trabajador de nuevo ingreso y realizar todas aquellas actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.
- **Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en la detección de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a éste análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las expectativas del puesto o en su defecto nivelarlas con la finalidad de promover la productividad del empleado la cual es aplicable a todas las funciones que éste realiza.
- **Administración de sueldos y salarios:** Parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones organizacionales y a puestos similares en el mercado de trabajo.

- **Prestaciones y servicio de personal:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio independientemente del sueldo, esta se pueden dividir en dinero y en especie. Nos ayudan a satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, enfocado directamente a resolver problemas de seguridad y bienestar personal.

- **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud; es decir, desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- **Relaciones Laborales:** Parte de la administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato colectivo de trabajo, interpretar la Ley Laboral (LFT) en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos..



Una vez establecidas las premisas sobre las que se basa mi proyecto, es necesario contar con la persona idónea para el puesto y establecer las funciones a realizar.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Mi modelo requiere del siguiente perfil de la persona que estará a cargo de esta área así como de la realización de las siguientes funciones, esto requisitos se muestran a continuación:

PERFIL DE PUESTOS

PUESTO	<u>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</u>
ESCOLARIDAD	LIC. EN ADMINISTRACIÓN, LIC. EN PSICÓLOGIA Y/O CARRERAS AFINES (TITULADO PREFERENTEMENTE).
EDAD 27 A 35 AÑOS	SEXO INDISTINTO E. CIVIL INDISTINTO
PRESENTACIÓN	EXCELENTE
EXPERIENCIA	2 AÑOS MÍNIMO EN PUESTOS SIMILARES
CONOCIMIENTOS	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL Y RESULTADOS, IMSS, INFONAVIT, PLAN DE INCENTIVOS, CAPACITACIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS, TRAMITES ADMINISTRATIVOS ANTE DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES, SINDICATOS. CONOCIMIENTOS SOBRE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTALES Y SISTEMAS DE CALIDAD.
HABILIDADES	TRABAJO EN EQUIPO, MANEJO DE PERSONAL, RETENCIÓN MENTAL, FACILIDAD DE PALABRA ,TRABAJO POR OBJETIVOS.
PERSONALIDAD	LIDERAZGO, HONESTO, DISCIPLINADO, CREATIVO Y CARISMÁTICO Y PROACTIVO.
IDIOMAS	INGLES 60% (DESEABLE)
HORARIO	DISPONIBILIDAD
OBSERVACIONES	CAPACIDAD DE COORDINAR Y MOTIVAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA ALCANZAR OBJETIVOS FUNCIONALES, RELACIONARSE CON FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS, RESOLVER PROBLEMAS MEDIANTE TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS Y CONCRETAS, COMUNICACIÓN VERBAL QUE LE PERMITA CONVENCER AL PERSONAL.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título del Puesto:	Coordinador de Recursos Humanos
Puesto al que reporta:	Coordinador de Planta
Área:	Recursos Humanos
Ubicación:	Planta de Manufactura

OBJETIVO DEL PUESTO

Acrescentar y conservar el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Puestos Dependientes:

Directos	Nº de Personas	Indirectos	Nº de Personas
I. Auxiliares de depto. II. Auxiliar de intendencia	2 1	I. Chofer (mensajero)	2

Principales funciones:

Responsabilidades	Autoridad	Descripción
Control de Asistencia	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable dar seguimiento a la asistencia del personal. ✓ Responsable de entregar incidencias al área de nominas para la elaboración de las mismas. ✓ Responsable de emitir reportes.
Reclutamiento y Selección	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión, dirección y control del reclutamiento de las diferente vacante generadas por la empresa. ✓ Entrevistas, aplicación y calificación de exámenes (si así lo requiere el puesto). ✓ Control de la cartera de personal ✓ Encargada de buscar contactos para intercambio de cartera.
IMSS	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración, revisión, y control de documentación de todos lo trabajadores de la empresa como: Altas, Bajas, Modificaciones de Salario, Formas MT-1, Certificación de movimientos, Cartas de aclaración, Vigencia de derechos, Avisos Permanentes, etc. ✓ Captura de altas, bajas y modificaciones vía Internet.
Contratación	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de Contratos ✓ Integrar debidamente el expediente, y entregar copias fotostáticas de documentos personales y original de solicitud y de tarjeta de registro de firma al área de nominas para incluir al nuevo ingreso en nomina. ✓ Asignación de Numero de empleado ✓ Solicitud de SDI y de sueldo al área de nominas ✓ Control de solicitud de apertura de ctas. Para el depósito de sueldos vía electrónica. ✓ Desarrollar patrones de la plática de inducción a fin de que se proporcione completa y uniformemente en todos lo niveles. ✓ Proporcionar plática de inducción al personal de nuevo ingreso. ✓ Capturar de manera oportuna datos necesarios para la inscripción del trabajador al IMSS (Internet). ✓ Programación y control de renovaciones de contratos.

Responsabilidades	Autoridad	Descripción
Administración	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud y entrega de finiquitos. ✓ Revisión de contrato colectivo de trabajo y aclaraciones con el Sindicato (relaciones laborales). ✓ Actualización del reglamento interior de Trabajo conjuntamente con la Gerencia de planta. ✓ Coordinación de la comisión de Seguridad e Higiene en todas sus actividades, así como la elaboración y control de todos los documentos administrativos de dichas actividades. ✓ Proponer alternativas de mejora continua de la calidad de su área en general. ✓ Dar referencia laborales sobre personal no vigente. ✓ Control administrativo de documentos de personal y canalización al archivo general. ✓ Dar seguimiento a la reincorporación de documentos faltantes en los expedientes.
Acciones correctivas y preventivas	Ejecutar e informar resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar, Ejecutar o Coordinar Acciones Correctivas a no conformidades reales o potenciales detectadas en su área o en aquellas en que este involucrado y/o se requiera su participación. ✓ Participar en el análisis y solución de acciones preventivas proporcionando la información necesaria oportunamente. ✓ Participar con el equipo multidisciplinario cuando sea requerido para apoyar en la solución de las acciones correctivas y preventivas.
Capacitación	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuar las características y habilidades del elemento humano como los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando de manera sistemática. ✓ Identificar las necesidades de capacitación de todas y cada una de las áreas de la empresa. ✓ Elaboración de un plan de capacitación, el cual se renovara año con año; dar seguimiento de la aplicación y efectividad del mismo. ✓ Este plan deberá de presentarse en tiempo y fecha ante la Secretaría del Trabajo(DC-2). ✓ Por cada curso impartido deberá de extenderse una constancia de habilidades (DC-3) para el trabajador. ✓ Registrar ante la Secretaria del Trabajo, todas y cada una de las constancia extendidas (DC-4)
Sistema de Administración Ambiental	Ejecutar e informar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación, organización, dirección y control del Sistema de Administración Ambiental. ✓ Control de tramites y documentación ante dependencias gubernamentales correspondientes, en materia ambiental.

Relaciones de Trabajo:

Internas	Externas
I. Gerencia de Planta. II. Coordinadores de área. III. Secretaria de gerencia. IV. Subordinados V. Chóferes.	I. Sindicato. II. Entidades gubernamentales. III. Candidatos.

Objetivo

Una vez establecidas las teorías tanto administrativas como del comportamiento humano, el modelo que les propongo esta basado en la corriente Psicológica (1965-1968) y la corriente moderna (1968-1970) y en las premisas que propone Mary Parker Follet (escuela del comportamiento humano), debido a que se busca que el individuo (en todos los niveles) sea el responsable del trabajo y no existan supervisores ni capataces, buscando siempre el logro de las metas a través de la cooperación e integración de todos los miembros de la organización.

El objetivo primordial de mi modelo es precisamente la capacitación de personal debido a que esta comprobado que la gente respeta más a la persona que le enseña que a la que le exige; se busca la autonomía del trabajo, y como se menciona en párrafos anteriores, se propone la aplicación de proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para asignarle a cada quien su trabajo y a través del liderazgo, cada trabajador deberá conocer la prioridad en cada una de sus funciones.

Tomando como base el tema de la capacitación, imagínense que un campesino, con tercero de primaria exclusivamente, es puesto a dirigir una compañía de computadoras, ¿Podría tener éxito en su tarea? Muy probablemente no. Las razones son obvias: por n lado no tiene conocimientos suficientes en administración, contabilidad, mercadotecnia, ni en los aspectos técnicos de las computadoras; por otra parte, no cuenta con la experiencia en ese tipo de trabajo. En resumen: No posee los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se le ha encomendado, aunque sea muy honrado y trabajador y pueda tener muy buena voluntad. En este ejemplo se percibe muy claramente el papel que juega la educación en cualquier organización, así como dentro de cualquier país en general.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país; sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico; es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir la maquinaria, instalaciones, etc, pueden ser puestos a trabajar de manera eficiente. Algunos economistas buscan en la educación la razón principal del adelanto de países como Alemania y Japón que, pese a haber sido destrozados en la segunda Guerra Mundial, se recuperaron muy rápidamente. En cambio, países como África, Asia y América Latina a donde se han llevado también grandes sumas de capital, el atraso es evidente, aun cuando cuentan con recursos naturales de los cuales carecen los países industrializados.

Hay que recordar que México enfrenta el problema de una explosión demográfica y la única forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar la productividad en todos los órdenes así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país tenga conglomerados económicamente activos; es decir, de productores y consumidores. Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes. Resulta importante recordar también que el aumento en la productividad es un medio efectivo para repartir la riqueza: si no hay aumento en la producción el incremento en los salarios solo traerá inflación que puede desquiciar totalmente el desarrollo económico.

Así pues, en términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para un organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo.

La educación es un término genérico que indica, la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas; se emplean entonces otros términos generales:

Entrenamiento.- Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

En términos más específicos podríamos definir como:

Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante la práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.



Como se ha mencionado, las organizaciones tiene en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano como los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de la capacitación y el desarrollo a fin de lograr una optimización del elemento humano; sin embargo, la capacitación para lograr eficacia debe de ser sistemática y realizada en tiempo y circunstancias adecuadas.

Capacitación y Desarrollo¹⁴

Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.

Mayor capacitación = más productividad y más ingreso

Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones.

Es conveniente capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel e, inclusive, para moverlo de un área operativa a una administrativa.

La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un puesto mejor.

La adaptación al nuevo puesto tiene que ser progresiva para que la persona conozca todas sus responsabilidades y pueda manejar bien la autoridad que le confiere el puesto.

Cuando el personal de la empresa logra ocupar mejores puestos y la gente está consciente de que hay posibilidades de crecer dentro de la organización, el esfuerzo que se realiza es mayor, el grupo se identifica y la empresa se fortalece.

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social; entre más y mejor capacitado está un individuo, más produce y más recibe.

La capacitación es una de las mejores soluciones a los problemas de las empresas.

¹⁴ Jack Fleitman - La Gente - <http://www.lagente.com>

22 Principios básicos de la Capacitación

1. Debe ser considerada una inversión y no un gasto, ya que su costo es muy inferior a los beneficios que produce.
2. Es un recurso para el mejoramiento de la empresa.
3. Tiene que ser diagnosticada, dosificada, administrada y controlada por especialistas en la materia.
4. Debe de ser planeada con todo rigor.
5. Para ser impartida con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda su empleo.
6. La capacitación efectiva es la que responde a la siguiente premisa: Debe de enseñarse lo que se necesita y a quien lo necesita.
7. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales.
8. Debe mantenerse en un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde a los avances científicos y tecnológicos en el mundo.
9. Debe ser adecuada para los diferentes niveles de la empresa.
10. Sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del personal que pertenece a la empresa.
11. Es el medio más efectivo para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.
12. Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, desarrollar el juicio y el criterio, ser más productivos, actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías y prepararlo para que ocupe nuevas posiciones.
13. Forma ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados, y con una mejor calidad de vida.
14. Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal.
15. Forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.
16. Modifica la forma de pensar, actuar y sentir de las personas.
17. Es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.
18. Constituye uno de los insumos más importantes de la efectividad y la productividad con calidad.
19. Mal aplicada, puede resultar peligrosa ya que un curso mal dirigido puede ser contraproducente, propiciando cambios de conducta no deseados.
20. Los resultados de la inversión en la capacitación se aprecian en virtud de los problemas que se van superando y en razón del costo - beneficio.
21. Los cursos de un programa de capacitación no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por el cambio que éstos provocan en ella.
22. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser productos del alcance y la profundidad que indiquen los objetivos del mismo.

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Beneficios de la Capacitación

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Normas Legales relativas a la capacitación.

Esto lo podemos encontrar en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 153 Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo.
-las acciones patronales se refieren a exigir a los trabajadores el cumplimiento de las obligaciones que les imponen las normas de este capítulo.

CAPITULO III BIS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

De los Artículos 153-A al 153-X

ARTICULO 153-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Detección de necesidades de Capacitación.

A través de la aplicación de diferentes metodología se establecen los requerimientos de los empleados de la empresa, relacionados con su adecuado nivel de desempeño para contribuir al cumplimiento de las metas estratégicas que la empresa en su conjunto y cada uno de sus departamentos que se han fijado.

Es un estudio comparativo entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, asociado a la falta de destrezas, conocimientos, habilidades y actitudes. Engloba también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, capacidad para toma de decisiones, manejo de conflictos, habilidades para transmisión de información, indispensables para el pleno desempeño de la ocupación.

La capacitación es fundamental en el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización.

Por lo tanto, el propósito de una detección de necesidades de capacitación es:

- Saber diseñar una capacitación adecuada a cada necesidad.
- Que la capacitación sea impartida por el personal idóneo.
- Ofrecer al trabajador diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización.
- Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.

Importancia del problema

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o por lo menos su supervivencia.

¿Cómo determinar la Necesidades de Capacitación?

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referente a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialista en capacitación.

Los principales medios o indicadores utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

Indicadores de volumen de trabajo: Es un indicador cuantitativo que mide el número o la cantidad de actividades o trabajos realizados en un tiempo determinado.

Ejemplo:

cuántas hojas de papel puede mover un empleado de un lugar a otro o cuántas facturas puede hacer una persona en comparación a otra.

Indicadores de efectividad: Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.

- ✓ Se determina si, de acuerdo a lo planeado, los objetivos y las metas han sido cumplidas.
- ✓ Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados.
- ✓ Se verifica la parte del proceso para medir la eficacia de las áreas en cuestión.
- ✓ Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen.
- ✓ Se compara la coherencia de la magnitud de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos, con los logros alcanzados.

Indicadores de eficiencia:

- ✓ Se elabora una comparación entre el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. Se evalúa el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleados en llevarlo a cabo.
- ✓ Las operaciones deben evaluarse con criterios de medición adecuados en cada situación particular.
- ✓ Se debe reconocer que actualmente se tienen más criterios de medición en las empresas y las evaluaciones son más objetivas, pero conviene advertir que, hasta ahora, no existe una escala de valores precisa y aceptada con la cual pueda medirse con exactitud el grado de eficiencia con la que se cumple una función o actividad.

Algunos valores quedan a juicio y criterio de quien efectúa el trabajo de evaluación y de los directivos de la empresa que participan en ésta.

Indicadores de evaluación del desempeño:

Mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa que reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

La evaluación del desempeño del personal es un punto muy delicado, ya que debe ser objetiva y justa para no generar conflictos¹⁵.

- ✓ Es necesario precisar tanto los objetivos y las metas para cada actividad, así como un programa que permita dar seguimiento y medir el desempeño del personal.
- ✓ Es importante establecer las políticas de evaluación, los incentivos por buen desempeño y las medidas correctivas por desempeño deficiente.
- ✓ Es indispensable establecer estándares que constituyan los parámetros propicios para elaborar mediciones objetivas.

Estos parámetros y normas específicas de desempeño son consecuencia directa del análisis de puestos y se obtienen vía observaciones directas, entrevistas profundas y por la comparación de los desempeños reales. Todo esto permite contar con una base confiable de evaluación.

Para que tales parámetros sean efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados deseados de cada puesto.

A partir de las descripciones del desempeño, aceptable e inaceptable, obtenidas de los diseñadores de la descripción del puesto, de otros empleados y de los directivos responsables, son determinados los parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Para que las mediciones sean útiles deben ser de uso fácil, confiables y tienen que identificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

El desempeño individual de todos los empleados se puede evaluar en cuatro aspectos:

- ✓ Evaluación de habilidades (disponibilidad, confiabilidad, responsabilidad, necesidad de supervisión, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación efectiva, seguridad, asistencia y puntualidad).
- ✓ Aspectos o tareas sobresalientes.
- ✓ Áreas de interés profesional.
- ✓ Aspectos o tareas personales que deberán ser mejoradas.

Las técnicas de evaluación de desempeño son:

- ✓ Escala de puntuación.
- ✓ Evaluación subjetiva correspondiente al desenvolvimiento del empleado con base en una escala que vaya de bajo a alto..
- ✓ Escalas de calificación conductual
- ✓ Implantación de un sistema de comparación relativo al desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos.

El objetivo de esta técnica es:

- ✓ La reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.
- ✓ Registro de acontecimientos críticos.
- ✓ Elaboración de una bitácora de las actividades más importantes, que habrán de ser divididas por su carácter positivo o negativo.

Esta técnica es extremadamente útil para retroalimentar al responsable del área y al mismo trabajador.

¹⁵ http://academico.uno.mx/mbarron/capacitacion/art1_archivos/frame.htm

Métodos de evaluación en grupos:

- ✓ Comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Análisis y adecuación de puestos.
- ✓ Análisis de las potencialidades y características generales y específicas de cada persona y puesto.
- ✓ También tienen que ser elaborados los requerimientos, la descripción genérica y analítica del puesto, así como las habilidades, actitudes, responsabilidades y grados de riesgo y adecuación de quien lo debe ocupar.

Análisis de clima laboral:

Tiene que ser realizada una encuesta entre los trabajadores para conocer cuáles son sus actitudes y preferencias ante la organización, los directivos y sus compañeros; cuáles son sus percepciones y prestaciones en general, amén de sus actitudes y aptitudes respecto del trabajo; finalmente, cuál es la comunicación interna y el clima laboral.

Otros medios utilizados son:

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.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones Inter-departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen a empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida.

Propuesta implantada en la industria Manufacturera: Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

Identificación de tareas: consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas.

Encuestas entre los candidatos a capacitar para identificar las áreas en las que desean capacitarse.

Técnica de participación total del capacitador y del capacitado: es un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado.

¿En qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores?

Esta es una pregunta que se repite constantemente entre los empresarios o funcionarios que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

En el mejor de los casos, los interesados cuestionan a sus colaboradores para tratar de identificar tales necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las más frecuentes prácticas para el caso es creer en la intuición y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de desarrollo organizacional. Otras ocasiones, se practica el modelo de "oferta de capacitación". Es decir, el responsable de Recursos Humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación, muchas de las ocasiones los resultados de éste quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos de gestión de la organización, resultado: Cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay elementos o referencias que puedan orientar las nuevas estrategias de acción que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

Es por lo anterior que el presente proyecto pretende apoyar en la detección de necesidades con una nueva técnica fácil de llevar y controlar.

Como se ha mencionado la detección de necesidades es una metodología de trabajo, que incluye el uso de diversas técnicas que permiten identificar y agrupar las necesidades de capacitación que existen en una empresa¹⁶.

Las técnicas de detección de necesidades se utilizan por las siguientes razones:

- ✓ Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y tenga la posibilidad de progresar.
- ✓ Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual y grupal, lo que requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento y progreso individuales y colectivas, en lo referente a capacitación y desarrollo.
- ✓ Porque todas las personas, independientemente de su lugar en la jerarquía pueden hacer un buen trabajo si se les da la oportunidad y los medios para hacerlo.
- ✓ Para no malgastar tiempo ni recursos en refuerzos de capacitación innecesarios, que no satisfacen las necesidades de la organización ni de sus miembros.

¹⁶ <http://www.ibahrsconsultora.com/74.htm> - Lic. Leticia Accoroni

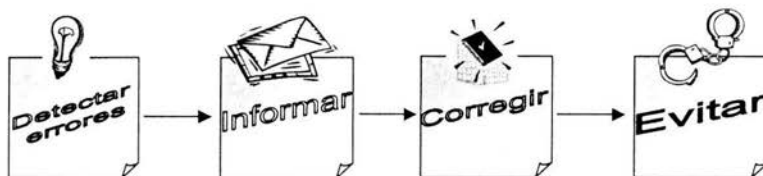
Existe una enorme variedad de necesidades de capacitación tales como: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren soluciones a mediano y largo plazo, las que se derivan de un cambio tecnológico, las que se derivan de cambios en la estructura de la organización, las que se complementan por cambios de políticas, las que requieren instrucción sobre la marcha y las que se precisan instrucción de trabajo.

Por otra parte, existen diversos indicadores de necesidades de capacitación en la empresa, algunas de ellas son:

- ✓ Problemas observables en diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Errores observables en los trabajadores o grupos durante el desempeño de sus tareas.
- ✓ Vacantes de puestos de trabajo debido a la movilidad o retiros del personal
- ✓ Ascensos del personal a puestos de mayor complejidad.

Técnica para la Detección de Necesidades a través de amonestaciones.

Las amonestaciones se implantaron con la finalidad de efficientar el trabajo de todos lo que forman parte de la empresa, haciendo énfasis en los errores cometidos para evitar problemas posteriores, no con el afán de evidenciar o burlarse de las personas que cometen lo errores ni de buscar culpables, la idea es:



Para que las amonestaciones sean siempre objetivas, es imperante evidenciar la causa raíz de la falla y no a la persona, es decir, investigar cual fue exactamente el error que se cometió y dar alternativas de solución para corregir y evitar que se vuelva a repetir.

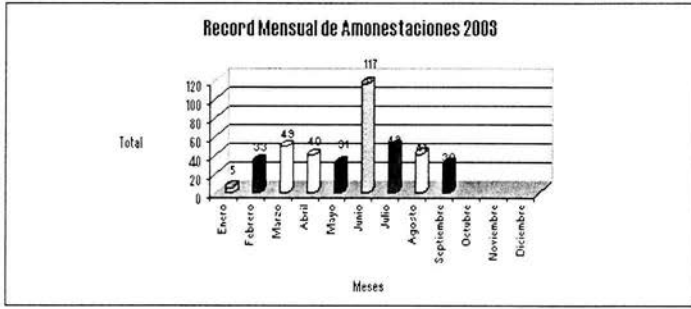
La información deberá de estar siempre a disposición del personal (publicarla de forma mensual) con la finalidad de llevar un control sobre la detección de necesidades y así poder conformar el programa de capacitación. La ventaja de llevar este tipo de controles es que se tiene la información actualizada y de manera personalizada, siendo verás al momento de realizar la programación.

Tabla de amonestaciones:

Total de amonestaciones por persona		N° Causas	Aqui se anotan de manera objetiva, las diferentes causas por las que se comenten errores en el trabajo.																
Totales por causa		20	0	0	1	1	2	0	1	1	0	13	0	1	0	0	0	0	0
N°	NOMBRE		Esta es la suma de todas las amonestaciones																
1		15				2						13							
2		2			1				1										
3		1								1									
1		0																	
3		2			1												1		

Totales Mensuales

Enero	
Febrero	33
Marzo	49
Abril	40
Mayo	31
Junio	117
Julio	49
Agosto	41
Septiembre	30
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	



Programa de Capacitación

Para organizar la capacitación, el plan tiene que identificar las diferentes categorías del personal involucrado y el nivel de responsabilidad que asumirán en el proceso.

Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- ✓ Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Contenido del programa:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

Principios de aprendizaje

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente los resultados los que se pueden observar y medir, el capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva del aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición: Es posible que con la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: El aprendizaje requiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

Retroalimentación: Proporcionar a las personas que aprenden información sobre su progreso.

Técnicas de Capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

1. Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varias clases de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, otra técnica, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

- ✓ Es relativamente económica;
- ✓ Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.
- ✓ El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

2. Capacitación por instrucción del puesto: Requiere hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y porqué.

3. Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

4. Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video, puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

5. Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal de aprendizaje programado es que:

- ✓ Reduce el tiempo de capacitación, en aproximadamente un tercio.
- ✓ En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

6. Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, peor en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación.

Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

7. Rotación de puestos: Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Condiciones necesarias para dar una Capacitación

1. Los temas a tratar deberán apuntar a capacitar a la gente para realizar las acciones necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.
2. Una vez decididos los temas, habrá que nombrar un responsable para la organización y coordinación de cada una de las reuniones.
3. Los temas tienen que ser tratados por sus "especialistas". Pero no es conveniente buscar lo mejor, sino aquel que posea un lenguaje sencillo y claro para que sea entendido por los presentes. No olvidemos que además de los encargados, concurren también otras personas que no poseen estudios y es posiblemente a la primera reunión que asisten.
4. Para aflojar tensiones y "romper el hielo", es muy útil hacer una ronda de presentación, donde comenzará el coordinador contando quien es, a que se dedica, en qué campo trabaja y pedirle a cada uno de los presentes que haga lo mismo.
5. No es conveniente que asistan los propietarios de los campos a estas reuniones, ya que la gente se inhibe y no se logra participación plena.
6. Los métodos audiovisuales son muy buenos para lograr una mayor atención.
7. Quien coordine la reunión, no deberá preocuparse mucho del orden y del silencio, al contrario, es necesario que los asistentes conversen entre ellos e intercambien experiencias.
8. El lugar debe ser lo más sencillo posible: el aire libre, lo importante es lograr un buen "clima" para entusiasmar a los participantes.
9. En cuanto al número de participantes, no es conveniente que sean menos de cuatro o cinco, de lo contrario no se consigue la participación deseada.
10. Además de la charla técnica, será importante recorrer el campo y mostrar en el lugar lo que se habló. La presentación del campo deberá ser hecha por el encargado. Esto es muy útil ya que le genera un compromiso importante a los demás.
11. La duración dependerá del tema a tratar, lo normal es que finalice a medio día con un almuerzo.
12. Al finalizar la reunión es importante que cada uno haga la evaluación de la misma y se los invite a la próxima reunión.

Momento adecuado para impartir Capacitación:

Consideraciones básicas.

Hay un número de consideraciones básicas y a veces en conflicto para determinar el momento más adecuado para llevar a cabo las sesiones de capacitación para el personal. La importancia conferida a cada una de estas consideraciones puede variar en ambientes con diferente grado de madurez y conforme a los recursos disponibles, y puede resultar afectada por:

- ✓ Los niveles de educación básica y alfabetización del personal reclutado.
- ✓ La amplitud de cualquier base existente de personal competente con experiencia en la materia de capacitación.

Lineamientos para seleccionar los momentos más oportunos para impartir la capacitación.

Al considerar el momento más oportuno para impartir capacitación, es más útil trabajar de atrás para adelante, el punto al cual la mayoría del personal estará trabajando activamente.

A partir de esta "fecha límite", se pueden determinar otros momentos oportunos para la capacitación; especialmente en los casos donde se usan los modelos de cascada, sería prudente permitir que transcurran siete días entre el momento en que los capacitadores reciben la capacitación y el momento en que la imparten, ya sea que se trate de capacitadores regionales para su personal. Este periodo permitirá a los capacitadores recién capacitados familiarizarse con los materiales que deben presentar y con los métodos de presentación requeridos.

La duración y cantidad de sesiones de capacitación requeridas para los funcionarios pueden depender tanto de expectativas culturales como de la complejidad de las habilidades a asimilar. Sin embargo, las presentaciones en sesiones intensivas de más de cinco o seis horas en un día tendrá un efecto negativo en la atención del personal que recibe la capacitación y en la energía de los capacitadores. Las sesiones formales de capacitación pueden enriquecerse mediante sesiones de recordatorio menos formales, dependiendo de los recursos disponibles.

Capacitación Continua.

Donde existen organismos de administración permanentes, resulta costeable permanecer en contacto con el personal de operaciones electorales, especialmente con los funcionarios ejecutivos tales como los administradores.

No es necesario que la capacitación continua se imparta en sesiones formales, mediante el uso de medios sencillos tales como el envío constante de boletines de bajo costo, el envío de invitaciones para visitar las oficinas de administración o para participar en eventos, o incluso el hecho de mantener contacto social, los administradores pueden promover las actividades de consolidación de equipos, proporcionar información sobre los cambios, los sistemas y los procedimientos y reforzar el conocimiento ya obtenido. Esto proporcionará una base sostenida de conocimiento que puede ampliarse mediante capacitación formal intensiva, en lugar de iniciar de cero la fase de capacitación intensiva.

El uso de estrategias continuas de capacitación puede proporcionar ventajas significativas cuando se aplica a más funcionarios ejecutivos en entornos donde se usan las estructuras de capacitación de cascada.

Conclusiones:

Las principales barreras para el desarrollo de una organización y un país no son económicas ni tecnológicas, son humanas y culturales. El momento de la verdad se da a la hora de implementar los cambios.

Tendremos éxito en la medida en que cambiemos los valores y la cultura de nuestra gente, esto es capacitándolos o capacitándonos por nuestros propios medios, hasta el punto de hacer del cambio una variable más, una forma de vida. Todas las personas interpretamos los eventos a nuestro alrededor basados en la información de que disponemos y en nuestra carga de experiencia, deseos, necesidades, esperanzas, miedos, creencias y prejuicios.

Capacitar es ofrecer la oportunidad a los que nos rodean, de obtener la doble satisfacción de contribuir a mejorar el nivel de vida y aumentar la productividad en las empresas sobre la base de una inversión redituable a corto plazo.

El Licenciado en Administración a través de la capacitación juega un papel muy importante dentro de la empresa, ya que de él depende elevar la productividad y la calidad, así como brindar mejores oportunidades de superación a los trabajadores para elevar su nivel de vida.

La inquietud de desarrollar un proyecto enfocado al área de capacitación y detección de necesidades de capacitación, es el de profundizar en los elementos o características, detallado como es en realidad que estos elementos influyen en el trabajo para tener un desempeño efectivo en la organización o simplemente en la vida cotidiana de los individuos.

El desempeño efectivo se entiende como "la capacidad de visualizar, innovar, organizar, comunicar, actuar y crear que una persona tiene para desarrollar correctamente sus actividades desde la primera vez que las realiza", para lograr esto se necesita que el personal adopte una actitud positiva, entusiasta, que él mismo conozca en qué actividades es más hábil y sobre todo como puede desarrollarlas. También es conveniente que se interese por actualizar sus conocimientos porque son éstos, los que van a dar la pauta para ser competitivos. Pero al mismo tiempo se necesita que las empresas brinden especial atención a su personal cubriendo las necesidades derivadas de los constantes cambios y nuevas tecnologías.

Para realizar los objetivos de la empresa, es necesario que todas las áreas funcionen adecuadamente, por lo que las personas que ocupan los puestos en cada una de las posiciones administrativas y operativas deben desarrollar sus funciones efectivamente, a efecto de alcanzar los objetivos organizacionales. Esto se logra a través de la adecuada capacitación, la capacitación es un factor motivacional para el individuo, ya que lo hace sentirse parte importante dentro de la organización, así como también logra aumentar su participación y rendimiento dentro de la misma.

Para las personas es muy satisfactorio que la empresa les reconozca su capacidad para trabajar, de intercambiar ideas, de opinar, de tomar decisiones, de resolver problemas pero se necesita que el nivel directivo permita su participación en la empresa.

Por otro lado hablemos pues del desarrollo del personal que va mas allá de la capacitación, no se concentra en el desarrollo de habilidades, aunque éste está implícito. Más bien, se concentra en la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la organización.

Así, considero que:

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal no ejecutivo, obtiene habilidades y conocimientos técnicos para un propósito particular. La capacitación se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, está dirigida a los que no son administradores, por o general los cursos de capacitación se diseñan para un propósito a corto plazo.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales. El desarrollo se refiere a conceptos filosóficos y teóricos, va dirigido al personal administrativo. Los cursos de desarrollo por lo regular, se elaboran para propósitos educativos más amplios.

Es necesario preparar a los empleados tanto a nivel operativo capacitándolos, como a nivel administrativo elaborando un programa de desarrollo para que dentro de la organización se tenga el desempeño que se espera tener.

Pero para lograr el desempeño que la empresa desea obtener de los empleados, se necesita un compromiso entre ambas partes. La organización debe proporcionar las bases para que sus trabajadores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. Debe crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. Debe elevar la calidad del desempeño, actualizar los conocimientos y habilidades para posteriormente promover a su personal a nuevas posiciones. Debe crear un clima de estabilidad y confianza en el trabajador, y debe finalmente proporcionar la comunicación abierta.

Asimismo, el Licenciado en Administración debe contribuir a que los demás miembros de la organización se comprometan con la empresa cambiando sus actitudes y mentalidad para lograr elevar la calidad y productividad en la misma y a su vez concientizarse y ponerse realmente la camiseta de la organización. Cuando nos concienticemos de la importancia de este compromiso, lograremos entonces contribuir al logro de los objetivos de la empresa, elevar el nivel de vida y aportar a la sociedad y a nuestro país mejores condiciones de vida.

Mediante la capacitación y el desarrollo oportuno y continuo del personal, podemos detectar las actitudes que se deben mejorar, las habilidades que se pueden desarrollar y de esta manera preparar a las personas para lograr un desempeño efectivo.

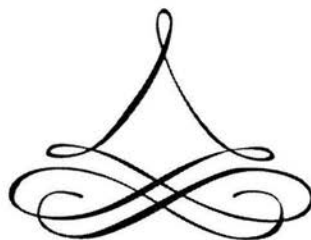
Todo lo anterior es cuestión de voluntad, pues la cualidad más importante que el ser humano tiene es su voluntad, esto es su capacidad de decisión, su compromiso consigo mismo, su decisión de ser o bien de no ser. Su libertad única indelegable donde esta su autoestima y su dignidad.

Si enfocamos los mensajes a los resultados positivos a los resultados esperados por la organización, el cambio en la actitud a través de la capacitación, encontraremos muchas veces que el proceso de este cambio es más fácil de digerir y comprender.

Debemos inventar el futuro y no contentarnos con rediseñar el pasado.

En una época de cambio radical el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe.¹⁷

¡NO HAY EXCUSA PARA LA IGNORANCIA,
NI SUSTITUTO PARA EL CONOCIMIENTO!¹⁸



¹⁷ Eric Hoffer

¹⁸ Dr. William Edwards Deming (1900-1993)