



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA
LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ELIZABETH GUERRERO JUAREZ
ELIZABETH ASUNCION MOLINA CARBAJAL

ASESOR: M.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Programa de Capacitación para la Subgerencia
de Administración y Finanzas en el Departamento de Recursos
Humanos en una Empresa del Sector Público.

que presenta la pasante: Elizabeth Guerrero Juárez
 con número de cuenta: 09606327-5 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Abril de 2004

PRESIDENTE	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
VOCAL	<u>L.T. Rosa Silva Alfaro</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Programa de Capacitación para la Subgerencia
de Administración y Finanzas en el Departamento de Recursos
Humanos en una Empresa del Sector Público.

que presenta la pasante: Elizabeth Asunción Molina Carbajal
con número de cuenta: 09605410-7 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Abril de 2004

PRESIDENTE	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
VOCAL	<u>L.T. Rosa Silva Alfaro</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

AGRADECIMIENTOS

y

DEDICATORIAS



A Dios:

Gracias; por haberme permitido llegar a la cumbre.

Por darme la oportunidad de descubrir día a día quién soy, y por hacernos sentir que no hay nada que temer y que estamos destinados siempre a la grandeza... Gracias Nuevamente

A Mi Madre:

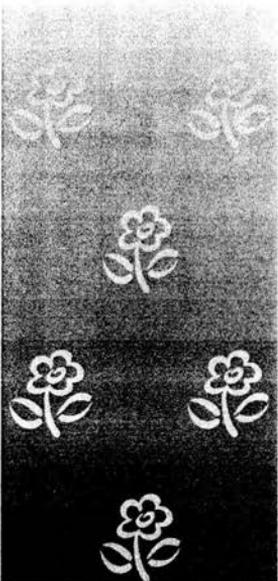
Por sobre todas las cosas, por que con tu cariño me das fuerza para seguir adelante.

Por darme la vida y estar conmigo en cada momento difícil de ella y por el amor que desde tu vientre me has brindado.

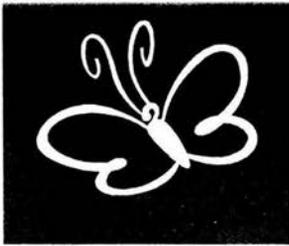
Verte bien es lo más importante en mi vida. Te Amo y agradezco siempre.

A Mi Padre:

¡Pa aquí estoy ya! , es real, aquí comienza una nueva historia y te quiero como siempre junto a mi, constante en mi corazón y mi pensamiento



Elizabeth Guerrero Juárez



A Harry:

Mi verdadero motor, siempre serás mi mejor compañía.

Por ser amor y dejarme saber lo que eso significa.

Por tu tolerancia y fe.

Por tus ideas.

Por tu magia.

Por entender tan bien quien soy y sobre todo por sentir las cosas como si trajeras puesto mi corazón.

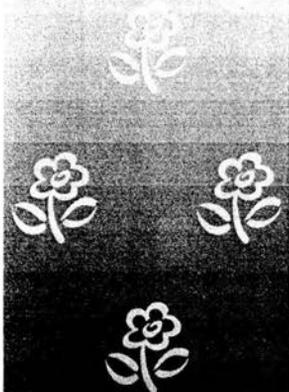
Gracias por tocar mi alma porque mi vida es otra después de ti.

Y recuerda, la distancia no es cuanto nos separemos, la distancia es si no volvemos.

Deseo que mi triunfo profesional lo sientas como tuyo...

Esto es para ti.

Te Amo



Elizabeth Guerrero Juárez



A Carlos:

Que ha sido como mi hermano.

Espero halla sido para ti un ejemplo a seguir, y recuerda que este logro tiene mucho que ver con tu confianza y tus sonrisas

A Liz:

Mi compañera y hermana de fórmula.

Por el entusiasmo y por iluminarme la vida.

Gracias por tu amistad.

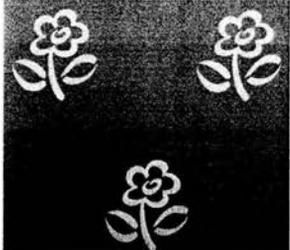
Fue un placer trabajar contigo.

A Mi Angelito:

Por que no necesito verte para sentirte en mi corazón.

Te amaremos por siempre.

Elizabeth Guerrero Juárez





A La Banda de las 6:

Por que cada uno en su momento me ha enseñado a compartir, hoy quiero compartirles este logro; ustedes redefinieron la palabra amistad.

Gracias por estar ahí desde el principio por estar con nosotras y por escucharnos.

A Mis Amigos:

Del pasado, presente y futuro por la constante motivación.

Seguiremos luchando.

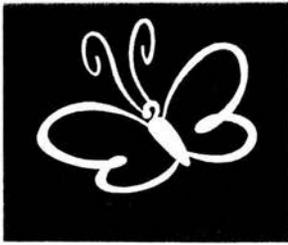
A La Familia López García:

De la que cada vez disfruto más, por que ya soy parte de ella.

Por que han estado cerca de mi en los momentos buenos y en los más difíciles.

Los llevo en mi corazón.

Elizabeth Guerrero Juárez



A Mi Abesora:

*Hemos logrado un gran trabajo y
ganado una amiga.*

Gracias por creer en nosotras.

A Mis Profesores:

*Por haberme guiado durante mi
camino con sus enseñanzas...*

Gracias.

Elizabeth Guerrero Juárez



A La Fese:

Por que en sus aulas me forje como profesional y como persona.

Gracias por enseñarme a defender lo que quiero con las herramientas que me dieron.

A La UNAM:

Por que ha sido en este espacio donde tuve la gran oportunidad de crecer y vivir los momentos más hermosos de mi vida.

Elizabeth Guerrero Juárez

A Dios:

Mi infinito agradecimiento por la vida que me toco vivir, por las oportunidades que me ha dado, por cuidarme y acompañarme en todo momento y por mil cosas mas agradezco y dedico este logro.

A mis Padres:

Les agradezco el haberme dado la vida, por su apoyo incondicional, así como todos sus sacrificios y todo lo que me han ofrecido,

Mil Gracias.

A mis Hermanos:

Por la confianza que me han brindado, por escuchar mis frustraciones, alegrías y locuras, se que cuento con ustedes en cualquier circunstancia.

Por Todo Gracias.

Elizabeth A. Molina Carbajal.

A La Banda de la 6:

Por que en el momento en que necesite de un consejo me brindaron su ayuda, por escucharme, por tantos momentos compartidos, por ser los mejores amigos y la mejor familia que pude tener,

Los Amo.

A Mis Amigos:

Por reír y llorar junto, por estar cuando los he necesitado, por forjar mi persona y darle sentido a mis días, por tanta diversión y cariño siempre están en mi mente y mi corazón.

A mi amiga Eli A:

Por darme la oportunidad de realizar un sueño juntas, por tantos momentos compartidos, por tu ayuda en tantas ocasiones muchas gracias, y donde sea que nos encontremos con una sonrisa nos recordaremos.

Elizabeth A. Molina Carbajal.

Al Pequeño Alex:

Por que la vida le permita
alcanzar todos sus anhelos.

A Ricky:

Con todo mi corazón, por estar en
momentos tan significativos de mi vida y
por la gran lección recibida que en un
futuro me servirá para ser feliz.

Gracias.

A la UCAEM:

Mi segundo hogar que permitió
realizar mi formación académica y
personal, la llevo siempre en mi corazón y
es un orgullo decir que soy universitaria.

Elizabeth A. Molina Carbajal.

A la FES:

Por los conocimientos brindados, las experiencias recibidas y las personas que conocí en ella, por la lejanía que se hizo cotidiana y la oportunidad de convivir con la naturaleza.

A nuestra asesora Ma. Teresa Muñoz:

Por su colaboración, confianza, apoyo y tiempo dedicado para la elaboración de este trabajo.

A los Profesores:

Por compartir los conocimientos que poseen por su interés en formar excelentes profesionistas y por los consejos y apoyo.

Elizabeth A. Molina Carbajal.

INDICE

Capitulo 1: Importancia De La Administración

1.1. Concepto y Definición de Administración.....	
1.2. Importancia.....	
1.3. Principios de la Administración.....	
1.4. Proceso Administrativo.....	
1.5. Administración de Recursos Humanos.....	
1.5.1 Concepto de Recursos Humanos.....	
1.5.2 Objetivo de Administración de Recursos Humanos.....	
1.5.3 Importancia de Administración de Recursos Humanos.....	
1.5.4 Funciones de Administración de Recursos Humanos.....	
1.6. Administración Pública y Privada.....	
1.7. Administración del Personal Público y sus problemas.....	

Capitulo 2: Capacitación

2.1 Concepto e importancia de la Capacitación.....	
2.2 Objetivo de la Capacitación.....	
2.3 Tipos de Capacitación.....	
2.4 Métodos de Capacitación.....	
2.5 Fundamento Legal de la Capacitación.....	
2.6 Proceso de Capacitación.....	

Capitulo 3: Detección de Necesidades de Capacitación

3.1 Concepto de D.N.C.....	
3.2 Objetivo de la D.N.C.....	
3.3 Importancia de la D.N.C.....	
3.4 Métodos de Detección de Capacitación.....	
3.5 Clasificación de las D.N.C.....	
3.6 Proceso de Obtención, Recolección e Interpretación de Datos.....	
3.7 Proceso para el Diagnóstico de D.N.C.....	
3.8 Informe Final	

Capitulo 4: Diseño, Ejecución y Evaluación de los Programas de Capacitación

4.1 Concepto de Programas.....	
4.2 Importancia de Programas.....	
4.3 Tipos y Clases de Programas.....	
4.4 Diseño del Programa.....	
4.4.1 Objetivo del Programa.....	
4.4.2 Estructura del Programa.....	
4.4.3 Selección de Técnicas y Materiales de Apoyo.....	
4.5 Concepto e Importancia de Evaluación.....	
4.6 Proceso de Evaluación.....	
4.7 Evaluación y Alcance de los Programas de Capacitación.....	
4.8 Seguimiento del Programa.....	

Capitulo 5: Caso Práctico

5.1 Antecedentes.....	
5.2 Investigación.....	
5.3 Diagnóstico.....	
5.4 Propuesta.....	

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

✓ Planteamiento del Problema:

En nuestro país con el crecimiento de la población se ha generado una gran demanda de empleo, el gobierno para solventar este problema emplea personal en organizaciones del sector público creando una Administración Pública tan grande y compleja, que trae como consecuencia que en algunas instituciones como lo es PEMEX importante organismo público centralizado base de la economía nacional tenga problemas tales como, que la gran mayoría del personal desempeña pocas funciones y esto sin considerar que generalmente su preparación académica es insuficiente o se encuentran desempeñando funciones en áreas ajenas a su preparación, para tratar de resolver este inconveniente PEMEX pone en marcha programas de capacitación y con ello supone que existirá progreso para su personal y mejoras en la Administración Pública, sin embargo, muchos de estos programas de capacitación con los que cuenta no son del todo funcionales

Ahora bien parte de la estructura de esta institución es Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB) en donde el problema fundamental que encontramos en su Subgerencia de Administración y Finanzas (SAF) específicamente en el Departamento de Recursos Humanos es que los programas no están bien estructurados de acuerdo al área específica o no están bien actualizados y el personal seleccionado para ser capacitado, regularmente no tiene relación con el área en la que esta laborando, en consecuencia presenta falta de un buen desempeño laboral en la institución. ¿Si se elabora un programa de capacitación detectando adecuadamente las necesidades se tendrá un mejor desempeño?

✓ Hipótesis:

Si se estructura un buen programa de capacitación enfocada a un área específica de acuerdo a las necesidades de capacitación encontradas, entonces, se mejorará el desempeño de las actividades del personal que labora en la institución.

✓ Objetivo General:

Diseñar un programa de capacitación en el departamento de Recursos Humanos de la Subgerencia de Administración y Finanzas de PEMEX de acuerdo a la identificación de las necesidades, logrando satisfacer las deficiencias del personal en cuanto a su desempeño en la institución para mejorar y optimizar los recursos y actitudes del personal.

✓ Objetivos Específicos:

1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de capacitación como paso para lograr un mejor desempeño en los empleados.
2. Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación de los cursos.

INTRODUCCIÓN

Para México como país en desarrollo, la capacitación se ha convertido en una prioridad, en una necesidad y como tal se debe dar especial atención, sin embargo en ocasiones las empresas la consideran que es un gasto mas que una inversión, porque desconocen los beneficios reales de la misma.

La actividad planeada y basada en la solución de las necesidades reales, orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes de un individuo conocida como capacitación es un tema de gran importancia, considerando los beneficios que trae consigo; beneficios que se ven reflejados en cualquier ámbito, llámese económico, social, político, tecnológico o cultural.

La capacitación es una herramienta que le permite a la organización atender las necesidades que tiene y con base a esto hacer la mejor programación de sus cursos de capacitación de forma real y objetiva.

El presente trabajo de investigación, tiene por objeto dar a conocer la importancia que tiene la capacitación del personal dentro de las organizaciones proponiendo una manera más precisa para la adecuada detección de necesidades de capacitación en los trabajadores que están al servicio de una empresa pública, con el diseño de un programa de capacitación adecuado.

Ahora bien, para el desarrollo de este trabajo partimos tomando como base las generalidades de la administración tales como: concepto, características, importancia, principios de la administración y el proceso administrativo; así como de la importancia, el concepto, la función del departamento de Recursos Humanos, importantes para el buen funcionamiento de cualquier organismo.

En él capítulo 2 consideramos importante señalar los conceptos de capacitación y programa, así como sus tipos, métodos y objetivo.

Dentro de este mismo capítulo se menciona el fundamento legal de la capacitación y los pasos del proceso de capacitación y desarrollo.

Posteriormente él capítulo 3 lo enfocamos a la detección de necesidades de capacitación, la primera parte de este capítulo abarca el concepto, objetivo, importancia y métodos de detección de necesidades de capacitación y en la segunda parte mencionamos el proceso de detección y diagnóstico de las necesidades de capacitación.

A partir de las bases anteriores en él capítulo 4 se plantean los tipos y clases de programas así como las técnicas auxiliares y ayudas didácticas en la ejecución de un programa de capacitación, como son la instrucción programada, las conferencias, entre otras también se hace referencia a la evaluación y seguimiento de los programas de capacitación.

Este capítulo incluye todos los elementos que estructuran el programa de capacitación, sus características y el procedimiento para diseñarlo, ejecutarlo, evaluarlo y darle el seguimiento que debe tener, incluye además la evaluación de los programas de capacitación así como su alcance y seguimiento.

Finalmente en el capítulo 5 presentamos nuestro caso práctico realizado en PEMEX y debido a que este es un organismo muy grande y complejo es difícil abarcarlo en su totalidad por lo que nos enfocamos a PEMEX Gas y Petroquímica Básica, en la Subgerencia de Administración y Finanzas (SAF) específicamente en el departamento de Recursos Humanos y aunque es sólo una parte de este importante organismo no por ello la importancia es menor ni lo es su complejidad en cuanto a estructura.

En este último abarcamos los antecedentes de la institución los resultados arrojados por nuestra investigación teórica y práctica acerca de la capacitación que existe en una institución del sector público, su diagnóstico y la propuesta de un programa de capacitación que consideramos lleve a un mejor desempeño y desarrollo de la institución.

CAPÍTULO

1

1.1 Concepto y Definición de Administración:

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa, su estudio sirve para conocer sus especies y sus relaciones con aquellas otras que se le asemejan y por consiguiente las partes y elementos que la componen.

Por esta razón tras buscar en este primer capítulo definir la Administración, estudiaremos sus principios, sus características, su importancia, etc.

La definición etimológica es la forma más usual, es decir, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndose de los elementos fonéticos que la conforman.

Según Reyes Ponce¹:

La palabra “*Administración*” se forma del prefijo “*ad*” hacia y de “*ministratio*”, esta última proviene de “*minister*”.

Lo anterior nos da la idea que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. *Servicio y subordinación*, son los elementos obtenidos.

Enseguida se darán algunas definiciones dadas por diferentes autores:

Henry Fayol: (considerado como el verdadero padre de la administración). Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Isaac Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener resultados establecidos.

José Antonio Guzmán Valdivia: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

José Antonio Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos.

Francisco Laris Casillas: Administración es obtener resultados a través del esfuerzo de otros mediante un conjunto sistemático de reglas.²

Con lo anterior consideramos que la administración es: el proceso a través del cual se busca la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y económicos y que a través de métodos y/o técnicas persigue un mismo fin por medio de objetivos establecidos por la organización.

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Ed. LIMUSA. 1996. Pág. 15

² Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana. 1997. Pág. 7

1.2 Características e Importancia:

Como todas las ciencias tienen sus características, la Administración no es la excepción.

Para Reyes Ponce, son cuatro:

1. Su Universalidad.
2. Su especificidad.
3. Su unidad temporal.
4. Su unidad jerárquica³.

Por otra parte, según Munch Galindo en su libro *Fundamentos de la Administración*⁴ nos dice que las características de la Administración son siete:

1. Universalidad.
2. Valor Instrumental.
3. Unidad Temporal.
4. Amplitud de Servicio.
5. Especificidad.
6. Interdisciplinariedad.
7. Flexibilidad.

A continuación se irán explicando para su mayor entendimiento:

Universalidad: Se da donde quiera que existe un fenómeno social, por que siempre existe una coordinación sistemática.

Valor Instrumental: Dado que su finalidad es práctica, la Administración resulta ser un medio para lograr un fin pero no es un fin en ella misma; si no para lograr resultados determinados.

Unidad Temporal: Es un proceso dinámico en el que sus partes existen simultáneamente, a pesar de que el proceso administrativo no sea igual puesto que en ello se va dando una por una las etapas.

Amplitud de Ejercicio: Es aplicable en todos los niveles jerárquicos y subniveles de una organización formal.

Especificidad: Aunque la Administración siempre vaya acompañada de otras ciencias y técnicas, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico Ingeniero pero un pésimo Administrador. Es decir no puede confundirse con otras disciplinas afines como la Contabilidad o Ingeniería Industrial.

³Op. Cit. Reyes Ponce, Agustín. pp. 27-28

⁴Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*. Ed. TRILLAS. 1995 pp. 27-30

Interdisciplinariedad: Como anteriormente se mencionaba, la Administración se hace acompañar de otras disciplinas y ciencias, por ello decimos que es afín con ellas y las técnicas relacionadas con las técnicas del trabajo.

Flexibilidad: La rigidez en la Administración es inoperante, puesto que los principios administrativos se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

SU IMPORTANCIA:

Es primordial reconocer la trascendencia que tiene la Administración en la vida del hombre, sin embargo, hay que reconocer los elementos más trascendentales que cimientan la jerarquía de esta disciplina.

- ✚ Mediante su Universalidad se demuestra que esta es indispensable para la apropiada marcha de cualquier organismo social.
- ✚ Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, lo mismo que para las pequeñas y medianas empresas, pues de estas últimas es quizá su única posibilidad de competir.
- ✚ Al establecer principios, métodos y procedimientos simplifica el trabajo y logra con ello una mayor rapidez en el logro de los objetivos.
- ✚ Colabora en el bienestar de la comunidad ya que procura los lineamientos para aprovechar al máximo los recursos y con ello mejorar las relaciones humanas y crear empleos.

1.3 Principios de la Administración:⁵

Es de gran importancia hablar de este punto, pues en ello se ve reflejado el esfuerzo de Fayol por dotar a la administración de una serie de principios.

Su proposición de principios administrativos denota la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos, es decir (como ya hemos visto) que es flexible; pues se adecua a las necesidades sociales.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Los Principios Administrativos que propuso Fayol son los siguientes:

- ✚ Principio de la División del Trabajo:

Para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. A pesar de que este principio sea un apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de la especialización de las

⁵ Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Adona, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. TRILLAS. 1977. Pág. 25-30

funciones y la separación de los poderes; sin embargo, advierte sobre sus peligros la división del trabajo tiene sus límites que la experiencia, acompañada del espíritu de medida, enseña a no franquear.

✚ Principio de la Autoridad-Responsabilidad:

Fayol la define como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad, todo aquel al que se le asigne una responsabilidad debe ser investido de la respectiva autoridad.

✚ Principio de la Disciplina:

Es el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.

✚ Principio de la Unidad de Mando:

Un agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe, este es uno de los principios básicos de la administración rechazando la posibilidad de dualidad de mandos así, se eliminan los problemas a la dualidad como los son: la confusión, las fugas de autoridad, la responsabilidad y el nacimiento de caos.

✚ Principio de la Unidad de Dirección:

Muy ligado al anterior, pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema.

Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Y se define así Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que atiendan al mismo objeto.

✚ Principio de la Subordinación del Interés Particular al Interés General:

El interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

✚ Principio de la Remuneración del Personal:

La remuneración del personal es el precio del servicio prestado, debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción tanto del personal como de la empresa; es decir, del patrón y del empleado.

Aquí se establecen los distintos tipos de retribución para el obrero y se adicionan elementos como el pago de primas, premios especiales e incluso la participación de los beneficios.

La participación de los obreros en los beneficios ha encontrado, hasta ahora, en la gran empresa, dificultades de aplicación insuperables.

Cabe mencionar que no estamos en contra del reparto de utilidades sino al contrario creemos que sería bueno establecer mejores sistemas aún cuando reconocemos lo complejo y difícil de esto.

✚ Principio de la Centralización:

No es establecido por Fayol sino que más bien hace una serie de consideraciones acerca de él. El hecho de que la autoridad, la responsabilidad y las funciones se concentren en un solo punto no puede definirse como algo conveniente o no.

Son los principios de unidad de mando y de dirección los que condicionan en buena parte este principio.

Fayol dice sobre este principio: Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios. Y agrega: El fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Así, establecemos que un estilo democrático de dirección que busca más que subordinados colaboradores es igual a descentralización.

✚ Principio de la Jerarquía:

Nos habla de ella como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Entiende por la vía jerárquica el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

✚ Principio del orden:

Lo deriva de la fórmula del orden material. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Y de la fórmula del orden social: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, con ello busca lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

✚ Principio de la Equidad:

Esta enfocado a orientar sobre el problema de la dirección de personas Fayol considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad: La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

✚ Principio de la Estabilidad del Personal:

Se analizan los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización insiste en la necesidad de permanencia y afirma que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él.

Entonces diríamos como todos los demás principios, el de la estabilidad es, pues, también una cuestión de medida. Por último, la gravedad de la inestabilidad es tal, que en su concepto es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio.

✚ Principio de la Iniciativa:

La libertad de proponer y la de ejecutar son iniciativa. Las buenas iniciativas son unas de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto.

1.4 Proceso Administrativo:^{6 7 8}

Sería importante que antes de comenzar a hablar de él diéramos el concepto de lo que es un proceso.

Proceso: es la transformación de insumos para un fin determinado o bien un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Ahora bien el concepto de Proceso Administrativo es:

Proceso Administrativo: es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para nosotras el Proceso Administrativo es: la transformación de insumos administrativos para un objetivo determinado, y tener una mayor eficiencia en una empresa.

El Proceso Administrativo consiste en fijar objetivos, realizando las actividades necesarias para alcanzarlos y más tarde determinar si fue o no realizado a fin de conocer las causas y las acciones del por que no se llevo a cabo.

⁶ Op. Cit. Reyes Ponce, Agustín. Pág. 18

⁷ Fernández Arena, José A. El Proceso Administrativo. Edit. Diana México 2002. pp. 163-168

⁸ Apuntes. Ramírez Órnelas, Francisco. Prof.: Auditoría Administrativa. F.E.S.C. 2002

Con el fin de estudiar y comprender mejor la administración es conveniente y lógico separar los elementos, los pasos o etapas básicos a través de los cuales se realiza la administración.

De acuerdo a las diversas clasificaciones de los elementos se tiene:

1. La planeación: responde a la pregunta ¿Qué se va hacer?
2. La organización: responde a la pregunta ¿Cómo se va hacer?
3. La integración: responde a la pregunta ¿Con qué se va hacer?
4. La dirección: responde al problema "ver que se haga"
5. El control: investiga en concreto ¿Cómo se ha realizado?

Se habla así de dos fases; que son:

- ↓ La Fase Mecánica y,
- ↓ La Fase Dinámica.

Cada una de las fases compuestas por tres elementos como lo muestra el cuadro:⁹

10

⁹ Op. Cit. Fernández Arena, José A. Pág. 117

¹⁰ Op. Cit. Apuntes Ramírez Ómelas Francisco.

PROCESO ADMINISTRATIVO

MECÁNICA

1. Previsión

- Objetivos
- Investigaciones
- Cursos Alternativos

2. Planeación

- Programas
- Políticas
- Procedimientos
- Presupuestos
- Pronóstico
- Estrategias

3. Organización

- Funciones
- Jerarquías
- Obligaciones

DINÁMICA

4. Integración

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Contratación
- Desarrollo
- Integración de las cosas

5. Dirección

- Autoridad.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Motivación.

6. Control

- Establecimientos de normas y estándares.
- Operación de controles.
- Interpretación de datos.

A continuación se explicarán en forma breve las etapas del Proceso Administrativo.^{11 12}

PREVISIÓN.

ETAPAS DE LA PREVISIÓN

OBJETIVOS:

Todo lo que la empresa se proponga alcanzar esta basado en ellos. Los objetivos representan los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, se establecen a un tiempo definido y se determinan cuantitativamente. Se clasifican en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, por lo que pueden ser:

1. **Estratégicos o generales:** Comprenden a toda empresa y se establecen a largo plazo.
2. **Tácticos o departamentales:** Se refiere a un departamento o área de una empresa y se establecen a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos:** Se refieren a actividades mas detalladas y son a corto plazo, van en función de los objetivos departamentales y de los generales, pueden ser seccionales cuando se refieren a una sección o grupo, e individuales que son metas personales.

Al establecer los objetivos es importante:

- ✚ Asentarlos por escrito
- ✚ Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué?
- ✚ Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- ✚ Deben ser estables, pues los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

INVESTIGACIONES:

Al conocer los aspectos o factores que benefician o perjudican a la empresa se sabrá si hay algo que interfiere para realizar dichos objetivos.

CURSOS ALTERNATIVOS:

Debido a que toda actividad del administrador esta relacionada con la toma de decisiones, esto le ayudara a tener diversas posiciones frente algún problema y no verse limitado a decir solo si "se hace" o "no se hace".

¹¹ Op. Cit. Fernández Arena, José A. pp.

¹² Op. Cit. Apuntes. Ramírez Órmelas Francisco.

PLANEACIÓN

La planeación fija con precisión lo que va a hacerse consiste por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización, planear equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

ESTRATEGIAS:

Las estrategias en una empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí y proporcionan la estructura que guía el pensamiento y la acción.

Las estrategias son programas generales de acción y asignación de recursos para lograr los objetivos generales.

Al establecer las estrategias es importante considerar lo siguiente:

- ↓ Determinación de los cursos de acción o alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- ↓ Evaluación, analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- ↓ Selección de alternativas. Seleccionar las alternativas más idóneas las cuales permitan lograr con mayor precisión los objetivos de la empresa.

Para que las estrategias sean aplicables y cumplan con su función es necesario:

- ↓ Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo
- ↓ Considerar experiencias pasadas para su establecimiento.
- ↓ Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

POLÍTICAS:

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos para llevar a cabo la toma de decisiones sobre problemas que se repiten en una organización.

Las políticas pueden ser:

- ↓ Estratégicas o generales. Las formula la alta gerencia y su función es establecer lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- ↓ Tácticas o departamentales. Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- ↓ Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Las políticas son importantes para el éxito del plan porque facilitan la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal, contribuyen a lograr objetivos de la empresa, indican al personal como deben actuar en sus operaciones y facilitan la inducción del nuevo personal.

PROGRAMAS:

Los programas son un esquema donde se establece la secuencia de las actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

En la elaboración de los programas es importante:

- ✚ Identificar y determinar las necesidades comprendidas
- ✚ Ordenar cronológicamente la realización de las actividades
- ✚ Determinar que actividades van antes que otras, cuales simultáneamente y cuales al final.
- ✚ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

Los programas se clasifican en:

1. **Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
2. **Operativos:** Se establecen para cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Los programas son importantes porque suministran información e indican el resultado de avance de actividades, mantienen en orden las actividades, identifican las personas responsables de llevarlos a cabo, determinan el tiempo de inicio y fin de las actividades, evitan la duplicidad de esfuerzo.

PRESUPUESTOS:

Los presupuestos son programas en los que se le asignan cifras a las actividades, implican una estimulación de capital, costos, ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Estos se determinan por anticipado, por escrito en términos cuantitativos y en un período específico.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a su nivel jerárquico en:

1. Estratégicos o Corporativos: Cuando se establecen en el más alto nivel corporativo de la empresa y determinan la asignación de recursos de la organización.
2. Tácticos o Departamentales: Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. Operativos: Se calculan para secciones de los departamentos.

De acuerdo a su forma en:

1. **Fijos o Rígidos:** Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
2. **Flexibles:** Se hacen cálculos a distintas situaciones lo que permite conocer los resultados con anticipación
3. **Por Programas:** Se hacen con base a programas establecidos en la empresa para que la distribución de recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

PROCEDIMIENTOS:

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

La planeación es importante porque:

- ✚ La eficiencia, no puede venir de la improvisación.
- ✚ Si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- ✚ El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- ✚ Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, sin planes se trabaja a ciegas.
- ✚ Propicia el desarrollo de la empresa.
- ✚ Reduce al máximo los riesgos.
- ✚ Maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.

PRONÓSTICOS:

Un factor determinante en la planeación ha sido el aumento notable de la efectividad de los procedimientos de pronóstico. La mejora ha sido más acentuada en dos áreas: la predicción de las tendencias económicas generales, y en la venta de productos por compañías individuales.

Los pronósticos muestran lo que hay que esperar en el futuro y proporcionan así un marco de referencia sobre el cual se proyectan los planes.

Aun cuando los pronósticos puedan referirse a cualquier aspecto de un negocio, parece que los pronósticos económicos que incluyen los de ventas son los más importantes y los más generalizados. En la mayoría de las grandes compañías se asigna la tarea de elaborar pronósticos a una persona o grupo de personas con antecedentes notables en el campo de la economía.

El pronóstico económico, en general comienza con una estimación del producto nacional bruto para varios años futuros.

Los pronósticos de venta mueven el nivel de análisis de un paso más bajo hasta el nivel de la compañía individual. Son proyecciones de las ventas anticipadas de diversos productos a diversos niveles de precio.

ORGANIZACIÓN

La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La estructura de una organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos los que deben realizar determinada tarea y quien es responsable por determinar resultados, en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

FUNCIONES:

Por algunos autores es considerado como técnica de planeación, se ha colocado en la organización por que está directamente establecido a dividir actividades y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

Sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre 5 y 15 personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar como está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

NIVELES JERÁRQUICOS:

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca los siguientes pasos:

1. Jerarquización: Que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia.
2. Departamentalización: Que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

OBLIGACIONES:

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, es decir las obligaciones. Esta unidad concreta de trabajo, recibe el nombre de "puesto".

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

INTEGRACIÓN

Obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN

RECLUTAMIENTO:

Se busca a las personas adecuadas para que laboren en la empresa, verificando que el puesto sea el adecuado y que las técnicas de reclutamiento sean idóneas.

SELECCIÓN:

Los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato que se pueda obtener, por los que es necesario contar con buenas fuentes de aspirantes.

1. Empresas del ramo.
2. Empresas en general.
3. Bolsas de trabajo.
4. Agencias especializadas.
5. Escuelas.
6. Ofertas por medio de medios publicitarios.
7. Recomendaciones de empleados y obreros de la empresa oferente.

De las citadas, algunas son mejores que otras y ofrecen garantías más amplias, tanto para el que busca como para el trabajador. También depende de las circunstancias del tipo y condiciones de la oferta.

En primer término se recibe al presunto trabajador y tras una breve charla se realiza la primera selección, a la que sigue la entrega de un cuestionario de solicitud de trabajo.

En la primera eliminación se descartan los candidatos que obviamente no reúnen los requisitos y a los que no se les entrega cuestionario. Una vez contestado el cuestionario se procede a realizar el examen psicométrico o psicotécnico y el médico; en el primero se cuidará que sea apropiado y que se logran conocer los caracteres del candidato: En el segundo se trata de saber el estado de salud y la condición física del aspirante.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se realiza la segunda entrevista, llevada a cabo por el jefe de las relaciones humanas y que permite la segunda selección. Finalmente, el jefe del departamento que solicita al trabajador será quién lleve a cabo la última entrevista en la que se precisarán detalles y se escogerá al mejor candidato. Los cuestionarios de los candidatos rechazados deben conservarse para ofrecimientos de trabajo en un futuro.

INDUCCIÓN:

Una vez aceptado el trabajador, será recibido de tal manera que se identifique con su nueva empresa; de ser posible se le entregara un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la institución, detallando el tratamiento a los trabajadores.

Hay que darle al nuevo empleado las bases necesarias para que realice su trabajo y este se integre de la manera más rápida y adecuada.

CONTRATACIÓN:

El primer antecedente es el Reglamento Interior de Trabajo; que comprenderá el listado de los Derechos y Obligaciones de los trabajadores de la empresa indicando claramente las sanciones y disciplinas por las faltas cometidas.

Además del aspecto formal que contiene el Reglamento Interior, para lograr la motivación del personal es necesario conceder incentivos que satisfagan las diferentes necesidades de los trabajadores.

DESARROLLO:

En esta fase se capacita al nuevo integrante para desarrollar las aptitudes necesarias en el menor tiempo para su trabajo.

INTEGRACIÓN DE LAS COSAS:

Este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiren a un puesto determinado, se les ambientara para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar

Si la integración ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas de ese campo, y usar reglas para poner en acción las técnicas respectivas.

DIRECCIÓN

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varias etapas:

AUTORIDAD:

Parte de la autoridad es la TOMA DE DECISIONES que significa la elección de un curso de acción o alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

El término autoridad se refiere al poder inherente en las prescripciones de rol de un puesto dentro de una organización. Es práctica común hablar de autoridad como de algo que cuenta con el apoyo de la legitimación. Es el poder contemplado por los miembros de una organización como correcto y propio.

COMUNICACIÓN:

Es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que la información se le da.

SUPERVISIÓN:

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

MOTIVACIÓN:

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

CONTROL.

El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes es el control. El control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos, él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan y mientras más claros, completos y coordinados sean los planes y más largo el período que ellos comprenden más completo será el control. Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver donde y como erraron, para descubrir que ocurrió y porque y así tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores, sin embargo el mejor control previene que sucedan las desviaciones anticipados a ellas.

ETAPAS DE CONTROL

FIJACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y ESTÁNDARES:

Analiza que controles pueden establecerse para beneficiar lo que funcione mal para la empresa

OPERACIÓN DE CONTROLES:

Es realizado por personas capacitadas que laboran en la empresa.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS O DATOS:

Se comparan los resultados obtenidos, así, se sabe si estos son los esperados.

1.5 Administración de Recursos Humanos

1.5.1 Concepto de Recursos Humanos¹³

La administración de recursos humanos es 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 general.

1.5.2 Objetivo de Administración de Recursos Humanos¹⁴

El objetivo de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables, este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos también llamada Administración de Personal.

Los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos son:

OBJETIVOS SOCIALES. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables, cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, por ejemplo cuando permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural, no solo faltan gravemente a su compromiso ético si no que generan tendencias que repercuten en la organización.

OBJETIVOS CORPORATIVOS. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales, el depto. de recursos humanos existe para servir a la organización.

OBJETIVOS FUNCIONALES. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos.

OBJETIVOS PERSONALES. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles con los de la organización, para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes, de otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

¹³ Dessler, Gary. Administración de Personal. Edit. Limusa. México 2000. pp.39-40

¹⁴ B. Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc. Graw Hill. México 1999. pp. 9-10

1.5.3 Importancia de Administración de Recursos Humanos ¹⁵

Actualmente muchas compañías reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas, por lo tanto la Administración de Recursos Humanos (ARH) debe equilibrar sus dos responsabilidades esenciales esto es ser un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados.

Hoy en día los profesionales en recursos humanos son elementos importantes para el éxito de cualquier organización, su trabajo requiere un nuevo nivel de profesionalismo que no tiene precedentes en la ARH.

En el pasado un empleado se desempeñaba en un puesto de trabajo en un departamento específico, desarrollando tareas particulares junto con otras personas que hacían lo mismo que él, sin embargo, hoy en día es más probable que los empleados se encuentren a sí mismos trabajando en equipos de proyectos con diferentes personas de diferentes áreas de la organización, esto trae como consecuencia la necesidad de contar con especialistas en Administración de Recursos Humanos adecuadamente capacitados en áreas tales como Psicología, la Sociología, el diseño de la organización y el trabajo y leyes.

De la ARH depende capacitar a los empleados para que realicen su trabajo eficazmente dentro de la organización y contar con alguien que supervise esto, y ese alguien es el Administrador de Recursos Humanos, además una vez que se ha contratado y capacitado a un trabajador, la organización debe proporcionarle la oportunidad de un desarrollo personal continuo.

Es necesario contar con prácticas que aseguren que estos empleados mantengan su nivel de productividad dentro de la organización, el ambiente de trabajo es otro factor que debe cuidar la ARH ya que debe estar estructurado para inducir a los trabajadores a permanecer en la organización, mientras que de manera simultánea se trabaja en la búsqueda de nuevos aspirantes.

Es evidente que la ARH tiene un papel fundamental en las organizaciones de hoy en día, su función no solo consiste en reaccionar frente a las decisiones que toma la dirección de la empresa, al contrario, debe apoyar a la dirección administrando el componente humano de la organización.

1.5.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos: ¹⁶

FUNCIÓN: Empleo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recurso Humano.

SUBFUNCIONES:

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Edit. Limusa. México 2000. pp. 39-40

¹⁶ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. México 2000. pp. 158-166

Reclutamiento

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten recurriendo a fuentes internas y externas.

Selección

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la organización, para lograr la selección objetiva se debe recurrir a técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc.

Inducción

Da la información necesaria al nuevo trabajador y realiza las actividades pertinentes para su rápida incorporación a la organización, tanto a los grupos sociales, como a su entorno laboral.

Integración, promoción y transferencia

Asigna a los trabajadores a los puestos en que mejor se utilicen sus capacidades, buscando su desarrollo integral y esta pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimiento de contratos de trabajo

En el caso de término de contratos de trabajo, esto se debe hacer en forma conveniente tanto para la organización como para el trabajador de acuerdo a la ley, una vez que se produzca la terminación de la relación de trabajo se deberá practicar una entrevista final a efectos de conocer los puntos de vista del que se retira y así con la información obtenida corregir fallas por si las hubiera.

FUNCIÓN: Administración de Salarios

Lograr que la remuneración de todos los trabajadores sea justa y equitativamente compensados, la administración de salarios deberá basarse en tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos teniendo en cuenta los salarios mínimos de cada región, ya que la distribución de la riqueza a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

SUBFUNCIONES:

Asignación de funciones

Asigna oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios

Asigna valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras organizaciones y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos

Evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto y de ahí se derivarán premios y ascensos.

Compensación suplementaria (incentivos y premios)

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos, dichos incentivos deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Control de asistencias

Establece horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización así como sistemas eficientes que permitan su control.

FUNCIÓN: Relaciones Internas

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

SUBFUNCIONES:

Comunicación

Promover los sistemas medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Contratación colectiva

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfacen en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores de la organización.

Disciplina

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal, mediante estímulos y premios y en extremo recurrir a castigos y despidos de acuerdo a la ley.

Motivación del personal

Desarrollar las formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Desarrollo del personal

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logre satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Entrenamiento

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan así como para que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización.

FUNCIÓN: Servicios al personal

SUBFUNCIONES:

Actividades recreativas

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

Seguridad

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, difundiendo medidas de higiene y seguridad.

Protección y vigilancia

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares dotando a la organización con equipos contra incendios y robo, y mantener estos siempre en buenas condiciones.

FUNCIÓN: Planeación de Recursos Humanos

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 estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo llegado el caso de reclutamiento y selección, manteniendo al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país con objeto de planear adecuadamente los Recursos Humanos.

1.6 Administración Pública y Privada:^{17 18}

El objetivo de cualquier administración llámese pública o privada es la eficiencia de cualquier trabajo, pero uno de sus principales motivos es la de satisfacer las necesidades y demandas de la población.

Ahora bien, en las comparaciones que existen entre la administración pública y privada tomaremos ciertos puntos de referencia en cuanto a las actividades que realizan cada una de estas, así tenemos;

1. El gobierno existe para servir a los intereses generales de la sociedad, mientras que en la privada sirve a los intereses del individuo o grupo.
2. El gobierno es el que tiene dentro de todas las asociaciones, la autoridad suprema.
3. La autoridad del gobierno esta sancionada por el monopolio de la violencia.
4. La responsabilidad del gobierno corresponde en su exigencia a la naturaleza y dimensión de su poder.

En cuanto a la Administración Pública en México, hemos de mencionar ciertas características.

1. Actividad equivalente al gobierno.
2. Conjunto de funciones que realiza la autoridad pública en la gestión y manejo de los asuntos comunes.
3. Actividad que se propone realizar actos para beneficio de la población y el país en general.
4. Marco normativo en función del desarrollo.



Administración Pública: Son las actividades que realizan los Órganos del Sector Público para cumplir los objetivos que se hayan fijado.

¹⁷ Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la Administración Pública en México. INAP. Pág. 167

¹⁸ Apuntes. Covarrubias Guerrero José Luis. Prof. Administración Pública. F.E.S.C. 2002

El primer objetivo de "toda" Administración es la eficiencia¹⁹.

Por ello decimos ahora que la población entera reclama que los actos de los órganos del estado se ajusten a la ley y no sean arbitrarios, sino que la administración sea eficiente, que haya un mejor aprovechamiento de los recursos que dispone para el logro de sus objetivos

1.7 Administración del Personal Público y sus problemas:

Al mencionar al personal público nos estamos refiriendo a los grupos de personas que laboran en diversas dependencias gubernamentales y que son factor importante de dichas dependencias ya que en nuestro país es el más grande empleador de recursos humanos. Millones de personas, soldados, policías, maestros, ejecutivos, oficinistas, profesionistas, científicos, etc. prestan sus servicios al gobierno.

Por lo tanto es necesario que el personal público mantenga un alto grado de responsabilidad en sus acciones hacia los ciudadanos y por otro lado se requiere que las labores que desempeñen se realicen con cierto nivel de competencia profesional del cual resulte una función pública eficiente.

La administración del personal público tiene la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos para lograr los fines del estado con la mayor eficiencia. Un empleado eficiente será aquel que no solamente sepa hacer su trabajo sino que quiera hacerlo bien, es decir, que la actitud del trabajador hacia su trabajo, hacia organismo para el cual trabaja, lo haga desarrollar su máxima eficiencia.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.^{20 21}

Según los autores:

↓ Pedro Muños Amato: nos dice que toda la administración pública y privada es administración de personal por cuanto las cuestiones en última referencia se pueden y se deben reducir siempre elementos humanos.

↓ George Terry: señala que toda relación, problema, o decisión involucra al elemento humano de que esta constituida toda organización las funciones administrativas fundamentalmente solo pueden realizarse por medio del personal.

↓ Isaac Guzmán Valdivia: nos aclara que la administración no solo es el manejo de los bienes o de los intereses materiales y económicos sino que tienen como contenido propio como objeto material de estudio diríamos con mayor rigor académico la dirección de los grupos humanos.

¹⁹ Zorrilla Martínez, Pedro. *La Administración Pública Federal*. UNAM, México. Pág 60

²⁰ Pichardo Pagaza Ignacio. Pág. 170

²¹ Op. Cit. Apuntes Covarruvas Guerrero, José Luis

↓ *Las Naciones Unidas afirman:* exigencia principal en el servicio público es por tanto la administración del personal. Puesto que la eficiencia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el estado.

OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El objetivo de la administración del personal es optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos. Dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización presente de los recursos materiales financieros y tecnológicos y con la satisfacción tanto de los objetivos institucionales como de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores la productividad del trabajador esta correlacionada con una buena paga con locales y equipos adecuados y con el empleo de la tecnología adecuada, entre otras cosas.

La administración de personal. Por si sola no podrá resolver los problemas totales de la administración pública puede hacer su parte dentro del sistema, pero su éxito o su fracaso estará condicionado a la interacción de la administración financiera, de la administración de recursos materiales. Que incluye el empleo de la tecnología adecuada y de los demás elementos del sistema.

Problemas del Personal del Sector Público²²

a) Problemas de carácter económico:

- ↓ Carencia de los elementos materiales necesarios para su labor.
- ↓ Reducidos sueldos que no alcanzan a satisfacer sus necesidades primarias.
- ↓ Condiciones físicas de trabajo poco favorables.
- ↓ Sobrecargas de trabajo y carencia de colaboración ante ello.

b) Problemas de carácter político:

- ↓ Falta de motivación al ver frenado su desarrollo ante la imposibilidad de alcanzar posiciones superiores.
- ↓ Falta de lealtad a sus jefes y su función al tener que proteger su empleo y posición ante posturas políticas.
- ↓ Falta de seguridad en su trabajo del personal que no es de base.

La designación inadecuada de funcionarios sin las características indispensables para el desarrollo del puesto que se les a comandado y cuyo nombramiento obedece a compromisos de carácter político trae como consecuencias la falta de eficiencia dentro de las dependencias u oficinas de su cargo

A la problemática de política interna debemos aumentar las dificultades impuestas por la política exterior que a sido determinada para el lento progreso de los países en vías del desarrollo.

²² Op. Cit. Zorrilla Martínez, Pedro. Pág. 74

c) Problemas de carácter técnico:

- ✚ Carencia de planeación en las labores a desarrollar, falta de dirección adecuada bajo los ordenes de funcionarios poco eficientes.
- ✚ Carencia de técnicas del personal
- ✚ Falta de capacitación y preparación para las labores que se les encomiendan
- ✚ Escalafones complejos y poco equitativos
- ✚ Confusión continua ante la duplicidad de ordenes y la multitud de disposiciones y papeleo. Ya que trabaja en un mar de papel y tinta con sistemas obsoletos
- ✚ Falta de información y participación en el trabajo y total desintegración de sus labores
- ✚ Falta de especialización y exceso de rutinas.
- ✚ Mandos intermedios totalmente improvisados.

Podemos encontrar al servidor público no como un individuo negativo carente de aspiraciones y falta de honradez sino como un efecto o consecuencia de la mala administración de la carencia de planeación de un sistema de control, falta de capacitación técnica. Mala remuneración sin un programa de relaciones humanas, ya que en ocasiones todavía en nuestro país lo importante sigue siendo el puesto el poder y la influencia.

CAPÍTULO

2

2.1 Concepto e Importancia de la Capacitación: ²³

La Capacitación es considerada actualmente como la base de la segunda enseñanza, ya que complementa, desarrolla y perfecciona las actitudes, habilidades, conocimiento y aptitudes de todo individuo perteneciente a una institución.

Pero ¿Qué es la Capacitación? ; a continuación mencionaremos algunos conceptos según diferentes autores:

Amaro Guzmán: La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Jorge Aquino: La capacitación es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal

Reyes Ponce: Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

Rodríguez Valencia: La capacitación es un acto intencionado de proporcionar los medios para hacer posible el "aprendizaje", el aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

Consideramos entonces que: La Capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y encauzada alrededor de un cambio en los conocimientos habilidades y actitudes del trabajador.

SU IMPORTANCIA:

En la actualidad las empresas del sector privado como el sector público, requieren de colaboradores entrenados. Al realizar acciones de capacitación, orientadas a su negocio, satisfacen también las demandas tanto del trabajador como la el entorno político, económico y social.

El futuro de las organizaciones dependerá de que fomenten y alcancen la eficiencia en el desempeño de la gente.

La capacitación ayuda a la organización a darle rentabilidad, conduce al individuo al desarrollo a través de la motivación, crecimiento, progreso, realización y además fomenta a la cohesión de los grupos de trabajo mediante una mejor comunicación entre los individuos y grupos de trabajo.

²³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna del Personal. México 2002 Edit. Thompson. pp. 212-213

2.2 Objetivo de la Capacitación: ²⁴

Aun cuando la Capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos, ya que día a día las empresas se convencen que el factor humano es el activo más importante y la capacitación pasará a ser el arma competitiva por excelencia.

La Capacitación tiene por objetivo fundamental transmitir conocimientos técnicos del trabajo, tomando en cuenta aspectos didácticos y humanos y proporcionar a las instituciones personal que sea capaz de alcanzar mejores resultados mediante una mejor preparación.

En una empresa es cumplir con cinco propósitos fundamentales, cuyo orden depende de los intereses o condiciones específicas que tenga la organización; estos puntos son:

- ✚ Satisfacer una necesidad social de bienes y servicios.
- ✚ Obtener utilidades.
- ✚ Proporcionar satisfacciones y bienestar al personal que la integra.
- ✚ Crecer y perpetuarse.
- ✚ Beneficiar su entorno (económico político social y ecológico).

Por otra parte, el individuo conocerá la importancia de su trabajo, la trascendencia y ubicación en la organización y en la sociedad.

En conclusión y de una forma más simple el principal objetivo de la capacitación es: "Perfeccionar al individuo en su puesto de trabajo".

2.3 Tipos de Capacitación: ²⁵

Las empresas utilizan deferentes tipos de capacitación, ello se deriva de las diferentes necesidades que tengan y de sus disposiciones legales.

La capacitación en clase es la más tradicional pues las empresas pueden organizar sus propias clases antes o después de la jornada de trabajo.

Enseguida presentamos diferentes formas de clasificar los tipos de capacitación:

1. **CAPACITACIÓN EN CLASE:** Consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional.

- ✚ La capacitación afuera del trabajo se realiza por medio de cursos que se preparan especialmente para las necesidades de la organización.

²⁴ Strauss y Sayles. La Capacitación. Ed. TRILLAS. Méx. 1982 Pág. 89

²⁵ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. pp. 218-221

2. **CAPACITACIÓN EN SERVICIO:** Se puede impartir por un supervisor o por un empleado con experiencia.
 - ✚ Capacitación informal: El supervisor puede hacer pasar al empleado por distintas tareas a fin de aportarle una experiencia más sólida.
3. **COMBINACIÓN:** Se trata de combinar el realismo de la Capacitación en el servicio para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.
 - ✚ Capacitación de antesala: Cuando el puesto es difícil y los errores perjudican gravemente los programas y los métodos de producción, o cuando se requiere una enseñanza muy especial.
 - ✚ Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro: Se trabaja directamente a través de la experiencia real obtenida a través del trabajo, y existe la posibilidad de aplicar de inmediato la teoría, estimula también la motivación y el aprendizaje

O bien;

1. **CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO:** Diseñada para el trabajador de nuevo ingreso. Esta integrada por:
 - ✚ Capacitación de preingreso: Se proporciona al personal nuevo los conocimientos necesarios y les ayuda a desarrollar sus habilidades o destrezas que le son necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
 - ✚ Inducción: El conjunto de las actividades que deben informar al nuevo trabajador sobre la organización, sus planes, las políticas, objetivos y así apresurar su integración a la organización.
 - ✚ Capacitación promocional: Acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.
2. **CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO:** Para desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan.
 - ✚ Adiestramiento: Desarrolla las habilidades y destrezas del trabajador para aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo.
 - ✚ Capacitación específica y humana: Proceso educativo a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. **DESARROLLO:** Enfocada a la formación integral del individuo y las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

- ✚ Educación formal para adultos: Se apoya al personal para su desarrollo en la educación escolarizada.
- ✚ Integración de la personalidad: Eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal para su desarrollo en la educación escolarizada.
- ✚ Actividades recreativas y culturales: Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto a su integración con su grupo de trabajo y su familia, así como el desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística

2.4 Métodos de Capacitación:²⁶

Los métodos permiten el desarrollo de los programas de capacitación así como la participación y organización efectiva de los capacitados, contemplan a un grupo de personas para realizar actividades de aprendizaje similares y además son de corta duración y pueden combinarse con otras técnicas.

La decisión sobre que método elegir depende de la naturaleza, experiencia o resultados que se deseen alcanzar en la organización, así como los participantes, la duración y los recursos con los que se cuenta.

Dentro de estos podemos contar con una amplia diversidad, debido a la necesidad que existe en las instituciones

Para fines de estudio, se han dividido los diferentes métodos en:²⁷

- ✚ Formales e Informales: Son estructurados e integrados en programas de capacitación con una clara definición de objetivos, tiempos, etc. y los informales; aquellos en los que no se toman en cuenta estos aspectos y su aplicación depende de la voluntad de los sujetos a capacitarse.
- ✚ Participativos y no participativos: Los individuos a capacitarse tienen un papel relevante por las actividades que deben realizar; los no participativos, tienden a crear auditorios cuya actividad es la de escuchar y observar las conductas durante la aplicación.
- ✚ De Información: También son conocidos como No Participativos.
- ✚ Directos e Indirectos: Los primeros transmiten información, conocimientos y datos en forma directa, suponiendo que el estudiante utilizará la información si ayuda, los indirectos plantean problemas o situaciones no relacionadas con el trabajo para que así los participantes busquen por sí solos la solución de estos.

²⁶ Calderón Córdova. Manual para la Administración del proceso de Capacitación de Personal. 99-103

²⁷ Mendoza Núñez, Alejandro. La Capacitación práctica en las organizaciones. Ed. TRILLAS. Méx. 1985

Alejandro Mendoza (1985), nos menciona algunos de los métodos más sencillos dentro de la empresa esto; según las necesidades de la misma:

- ✚ Programas de Inducción u Orientación.
- ✚ Adiestramiento en el puesto.
- ✚ Reuniones de trabajo.
- ✚ Rotación de Puestos.
- ✚ Cursos en Aula.
- ✚ Paquetes Didácticos.
- ✚ Programa de lecturas.
- ✚ Cursos por correspondencia.

Técnicas de la Capacitación: ²⁸

Por otra parte mencionamos algunas de las técnicas de capacitación más comunes dentro de la organización:

- ✚ Conferencias: Técnica de enseñanza que se utiliza para exponer, en forma oral, un tema ante un auditorio. Proporciona información y datos actualizados sobre temas de actualidad se necesita personal experto en la materia para poder llevarlo a cabo.
- ✚ Seminarios: Orientado a la investigación y estudio de temas específicos a través de la organización en grupos.
- ✚ Cursos: Orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes, en el que se combinan la teoría y la práctica. Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base en un programa de capacitación y adiestramiento delimitado en tiempo y recursos determinados. STPS conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje cuya finalidad es que los participantes adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades o modifiquen actitudes, tendientes a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.
- ✚ Talleres y Demostraciones: Eventos prácticos que permiten aplicar los conocimientos teóricos de inmediato y se utilizan para desarrollar habilidades teóricas y prácticas. El instructor ejecuta una operación y explica con detalle a los participantes, enfatizando en los procesos clave o importantes. Debe repetirla tantas veces sea necesario. Durante la demostración los participantes observan, posteriormente el instructor ejecuta para retroalimentarlos y evaluar su desempeño.
- ✚ Simposio: Es una técnica que presenta información de manera formal. Se dan a conocer diferentes aspectos de uno o varios temas íntimamente relacionados entre si, por un grupo de 1 a 6 especialistas. La exposición de cada especialista tiene una duración entre 5 a 20 minutos, de acuerdo al número de personas que intervienen y la profundidad con que se trate el

²⁸ Op. Cit. Calderón Córdova. pp. 78-82

tema. Es precedido por un moderador, en caso de que se lleve a cabo dentro de un curso, el papel de moderador lo asume el instructor. En situaciones más formales el moderador debe ser una persona con autoridad intelectual sobre el tema. Los especialistas no discuten ni intercambian opiniones entre sí. Al término, los participantes pueden hacer preguntas a los especialistas.

- ✦ **Pláticas:** Charlas informales en las que se intercambia información sobre situaciones específicas. Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de 5 a 10 minutos sobre un tema y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. En esta técnica existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, basados en su conocimiento y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.
- ✦ **Congreso:** Evento de confrontación que reúne personas de una misma especialidad o disciplina, para el intercambio de experiencias de liberación de estudios o investigaciones realizadas por ellos mismos. Reunión para impartir o intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, etc.
- ✦ **Corrillos:** La división a un grupo de personas con el propósito de analizar y discutir información y obtener conclusiones. En esta técnica la actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes, el grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimientos mediante las aportaciones de los participantes. El papel del instructor consiste en coordinar y estimular la discusión de grupo.
- ✦ **Dramatización (Role Playing):** Esta técnica se desarrolla con la participación directa de los miembros del grupo, los cuales representan distintos roles o papeles acerca de un fenómeno que se desea estudiar. La aplicación de esta técnica tiene dos modalidades: la estructurada y la espontánea. Con relación a la primera, se basa en un guión elaborado por el instructor o cualquier otro facilitador del aprendizaje el cual se distribuye a los distintos participantes, para que actúen de acuerdo a lo establecido. La segunda se da cuando, sin ningún guión previo pero sí con un objetivo determinado, los actores representan un rol para manifestar una actitud o comportamiento determinado.
- ✦ **Mesa Redonda:** En esta técnica participa un grupo de personas especializadas en un mismo tema, que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre él. Estos especialistas exponen ante el grupo sus diversos puntos de vista y sus actitudes basadas en hechos sobre el mismo tema o problema, la exposición se presenta de manera alternada, siguiendo la línea de discusión informal bajo la dirección de un moderador, que guía el curso temático de la discusión. Al término de las exposiciones, el grupo puede intervenir con preguntas concretas que no generen pugna o demanden largas aclaraciones por parte de una o todos los especialistas.

- ✦ Panel: es una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente al grupo. Un moderador presenta los miembros del panel y se desempeña como canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo. Una vez finalizado el panel, el tema puede pasar al grupo, conducido por el moderador, y así, se convierte en foro.
- ✦ Estudio de Casos: Un grupo de expertos estudia analíticamente y perfectamente un caso dado. Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propician el realismo. Permite la expresión de ideas.
- ✦ Tormenta de Ideas: En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.
- ✦ Ejercicio de Charola de entrada: Esta integrada de una muestra representativa de las vivencias de un año completo. Los integrantes reciben materias sobre antecedentes, organigramas, políticas, estado financiero de la empresa para estudiarlos para antes de que inicie el ejercicio. Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etc, para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

2.5 Fundamento Legal de la Capacitación: ^{29 30}

Las razones para brindar la capacitación son numerosas, y entre ellas es que el ser humano en su afán de tener más conocimientos busca la forma de ser y saber más, es por tal que los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiarán a la organización a la que pertenecen.

Ahora bien, por la importancia del problema planteado en esta tesis, se mencionará lo más importante de la reglamentación vigente en materia de capacitación, para que el lector tenga una visión más amplia sobre el tema y sea un complemento de consulta.

²⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2003

³⁰ Ley Federal del Trabajo 2003

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI

Fracción XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... también será competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local...

LEY FEDERAL DEL TRABAJO**Título Primero: PRINCIPIOS GENERALES**

Artículo 3ª

...Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 7ª

...El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en especialidad de que se trate."

Título Segundo: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

Artículo 25ª

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley...

Título Cuarto: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y PATRONES.

Artículo 132

Son obligaciones de los patrones.
...Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este título.

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En caso de adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-D

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo", salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;...
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad
- V. En general, mejorar aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G

Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, presentara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicato y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta ley...

Artículo 153-L

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités de Capacitación y Adiestramiento así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M

En los contratos colectivos deberá incluirse las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de adhesión.

Artículo 153-N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga dentro del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan acordado acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O

Las empresas en que no rija contrato, deben someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberá informar con respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretende impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del Artículo 3ª Constitucional.

Artículo 153-Q

Los planes y programas de que se tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

Artículo 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales programas y planes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S

Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro de los planes que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se hará del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de este a través de las autoridades del trabajo a fin que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores, las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Artículo 153-X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Artículo 159

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos, por el trabajador de categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurre la vacante, el ascenso corresponderá a quienes haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad, en igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a cargo una familia y de subsistir igualdad, al que. Previo examen, acredite mayor aptitud.

Título Quinto Bis: TRABAJO DE LOS MENORES.

Artículo 180

Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados, a... Fracción IV, Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley.

Título Séptimo: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

Artículo 391

El contrato colectivo contendrá...

...Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley...

Artículo 412

El contrato ley contendrá...

...Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, Fracciones... y IX.
Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y adiestramiento en la rama de la industria de que se trate...

Título Once: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.**Artículo 527-A**

En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores... las autoridades de la federación serán auxiliadas por los locales tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, están sujetos a la jurisdicción de éstas últimas.

Artículo 529

...De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las entidades Federativas deberán:

...IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de... capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local.

V. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales; ...

Artículo 539

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del artículo 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades;

...III. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de tales comités;
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; Y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según sea el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;

- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo III Bis del Título IV;
- h) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Título Catorce: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.

Artículo 698

Las juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerá de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado A, Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley.

Artículo 699

Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento... el conocimiento de estas materias será de competencia de la Junta Federal Especial de la Federación de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a la jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustentación, y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados por esta Ley.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Artículo 40

A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...VI. Promover el desarrollo de capacitación y adiestramiento en él y para el trabajo, así como realizar investigaciones, presentar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran sectores, productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

En este capítulo se presentó una breve reseña sobre aspectos importantes que permitirán tener un mejor enfoque respecto a lo que es la capacitación, así como todo lo referente a aspectos legales, que aunque son muchos, son sin lugar a duda una herramienta básica para cumplir con los requisitos de ley, y que nos muestran una visión general de la importancia y relevancia de la capacitación en todos sus sectores y ámbitos en que se puede llevar a cabo. La imperante necesidad de capacitar, da como consecuencia él establecerla de manera legal, y él que se le pueda dar el valor y calidad que se necesita, así como el garantizar al trabajador, la validez de está, es decir hacer válidos sus estudios que le permitirán incursionar en otros ámbitos laborales.

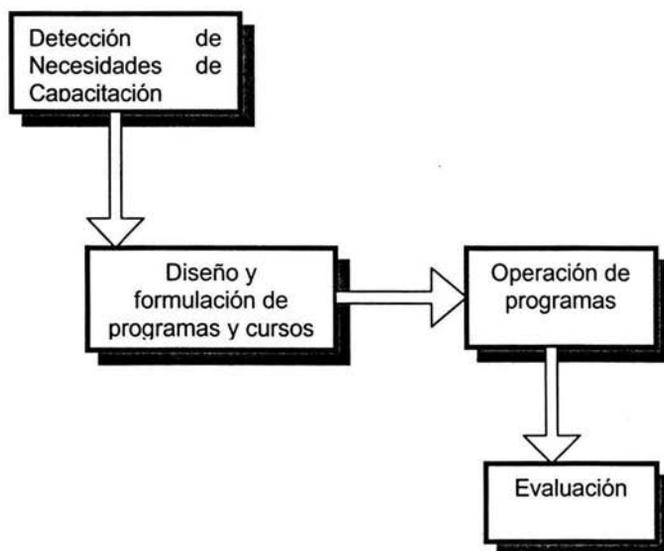
2.6 Proceso de Capacitación:

Los responsables de recursos humanos, pueden ayudar en la elaboración de los programas de capacitación; definiendo el perfil del personal, detectar las necesidades de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y de impulsar mejoras en los propios empleados aprovechando al máximo sus habilidades.

El incremento de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial de los directivos. Por ello es básico que todos los integrantes de la empresa se involucren, se comprometan y participen para lograr excelentes resultados en el proceso de capacitación.

Cualquier proyecto de mejora, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en recurso de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitarán y surgirán mayores beneficios.

A continuación se muestra un diagrama del proceso básico de capacitación donde se destaca la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)³¹



- **Diagnóstico de Necesidades De Capacitación:** Cuya finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores con relación a las actividades de su puesto de trabajo. Para conocer cuales son las necesidades de capacitación dentro de la organización, W Mc Gehee y P. Thayer han sugerido tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

³¹ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. pp. 222-224

El **análisis organizacional** se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos, localización y sus relaciones con sus objetivos, dentro de este se puede definir mejor las necesidades de capacitación.

En **análisis de funciones** no se toma en cuenta el desempeño del empleado, se incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido) si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Solo se concentra la atención en la tarea y no sobre el individuo.

El **análisis de personas** consiste en examinar el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones deben hacer su comportamiento si quiere contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión es una investigación que se realiza con el fin de ayudarnos a conocer las necesidades de capacitación del personal dentro de la organización y así poder diseñar un adecuado programa de capacitación.

Por otro lado, tenemos:

- **El Diseño y Operación de Programas:** Conjunto de estrategias a seguir para la satisfacción de necesidades y que involucra la confección de objetivos, la selección de medios y modos de operar los procesos de formación del personal con relación a las necesidades de capacitación.
- **El Establecimiento de Controles Administrativos:** Apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.
- **Formulación y Aplicación del Modelo de Evaluación:** Para obtener elementos de retroalimentación al sistema, comprende el obtener parámetros del desempeño del instructor, diseño y utilidad de materiales y ayudas, del apoyo administrativo. En otro sentido permite verificar el aprovechamiento del capacitado en los procesos de instrucción en los cuales se vea involucrado y en un tercer aspecto, se obtiene la información del costo beneficio y de los esfuerzos de capacitación se visualiza en incrementos de la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador.

CAPÍTULO

3

3.1 Concepto de D.N.C. ³²

La palabra necesidad nos dice carencia o falta, en nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "debe ser", entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

La D.N.C es la primera fase del proceso al que debe ajustarse la empresa para diseñar sus programas, se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo; sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso. Detectar las necesidades de capacitación requiere una operación análoga a la del diagnóstico y cuanto mejor él diagnóstico mejores los resultados.

Por tanto las necesidades de capacitación deben traducirse en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.

3.2 Objetivo de la D.N.C

Los objetivos principales de un diagnóstico de necesidades de capacitación son:

- ✚ Definir la problemática de la empresa
- ✚ Diferenciar si las necesidades deberán ser atendidas a través de la capacitación
- ✚ Localización de necesidades reales a satisfacer.
- ✚ Establecer las acciones de capacitación a realizarse.
- ✚ Definir prioridades y periodicidad de las actividades de capacitación.
- ✚ Precisar los conocimientos, características y número de trabajadores a capacitar.
- ✚ Programar las acciones de capacitación que deban realizarse.
- ✚ Determinar los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que se requieren para realizar las acciones de capacitación.
- ✚ Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.

3.3 Importancia de la D.N.C ³³

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser, por un lado, satisfacer necesidades presentes con base en conocimientos y actitudes, y por otro, prever situaciones que deben resolverse con anticipación.

Las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro, si hay diferencia esta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento o capacitación.

³² Rodríguez Estrada, Mauricio y Ramírez Buendía Patricia Administración de la Capacitación. Ed. McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 1993 pp.63

³³ Reza Trosino, Jesús C. Como desarrollar y evaluar programas de Capacitación en las Organizaciones. Edit. Panorama. México 1995 pp. 133-135

Son varias las razones por las que se requiere determinar las necesidades de capacitación como las siguientes:

- ✚ Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o elementos que cada empresa requiere.
- ✚ Proporciona la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.
- ✚ Proporciona bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores, así como para revisar y mejorar planes y programas existentes.
- ✚ Facilita la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento.
- ✚ Para que la gente sea más productiva en su trabajo y este lista para progresar.
- ✚ Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, esto requiere que se defina y se resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- ✚ Por que todas las personas, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad.
- ✚ Por que podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

3.4 Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación ³⁴

Es mediante la capacitación, como pueden obtenerse los recursos humanos que permitan el logro de los propósitos de la empresa o puede, por no ser un recurso ser el factor que limite su obtención.

Lo primero que se debe investigar es sobre los objetivos y fines de la empresa, cuantificados y cualificados, y con lo que el personal cuenta en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

Para conocer las necesidades de capacitación se puede utilizar diferentes métodos, pero deben estar acordes a los propósitos, políticas, problemas y características de la propia empresa, por lo que es importante basarse en una serie de principios como:

1.- *Una visión general.* Deben conocerse previamente los propósitos, objetivos y políticas de la organización, la estructura, los sistemas, las responsabilidades, los niveles de tecnología aplicables, los métodos con los que se deben de trabajar y estándares, información que puede o no tenerse en las descripciones y los manuales de puestos.

2.- *Debe ser indirecta.* La investigación para conocer las necesidades de capacitación debe hacerse de forma directa a través de observar lo que se hace y lo que no se hace de lo que debería hacerse, para poder conocer las diferencias y poder identificar las necesidades de capacitación.

3.- *Económica.* La investigación debe ser productiva por sí misma y oportuna en el logro de sus resultados, ya que el costo de la investigación nunca deberá ser superior a

³⁴ Op. Cit. Reza Trosino, Jesús C. pp. 154-156

los posibles beneficios que puede obtenerse con la calidad en los programas de capacitación diseñados basándose en la calidad de investigación, y tampoco debe ser una investigación tan tardada que los resultados lleguen a ser obsoletos.

4.- **Objetiva.** Deberán evitarse las proyecciones de deficiencias personales o la aplicación de intereses personales.

5.- **Técnica y sistemática.** Deberán fijarse con toda precisión los marcos de referencia a utilizarse como son los inventarios de personal, los sistemas de planeación, los marcos teóricos de auditoría administrativa, los manuales o descripciones de puestos a utilizarse, etc.

Las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados son los siguientes:

Comités de asesoría. Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas instituciones se crean también por área funcional como producción, finanzas, investigación, desarrollo, ventas, etc. Su propósito básico es determinar que problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención.

Centros de evaluación. En su mayoría han sido utilizados para procesos de selección y desarrollo de ejecutivos; consisten básicamente en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permitan conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus posibilidades de éxito en el desempeño de actividades, para llevar a cabo este método se requiere especialistas en su manejo.

Encuestas de actitud. Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación.

Grupos de discusión. El método implica reuniones con empleados que representan a un área específica de trabajo. Un primer beneficio de este sistema es que crea sentido de compromiso del personal para las actividades de capacitación a realizar, pues lo concibe como su programa.

Entrevistas con el personal. Es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación, su desventaja y razón para ser menos usado que otros es el tiempo que consume y por lo tanto su costo, resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés.

Petición directa expresa. Algunos jefes llegan a solicitar a ciertos colaboradores se les imparta capacitación en un tópico específico. En estos casos, es responsabilidad del área de capacitación el asegurar que el problema existente se resuelva por este conducto y que la necesidad ha sido debidamente diagnosticada. En todo caso es conveniente y necesario, el capacitar (concienciar y habilitar técnicamente) y mantener actualizado a todo el personal que desempeña posiciones de mando en lo referente a determinación de necesidades de capacitación.

Observación de conducta –actitud. El supervisor apoyado por los especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas y cotidianas de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes.

Evaluación del desempeño. Un sistema de evaluación del desempeño adecuadamente diseñado y manejado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo, presenta ventajas respecto de tiempo y costo y reporta como beneficio adicional importante el generar sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en él diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

Reportes y documentos de desempeño. Existen muchas instituciones que sistemáticamente preparan informes relativos a aspectos de desempeño general de su personal, como son productividad, ausentismo, seguridad, rotación, etc., esta información que generalmente es bastante precisa, permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación. Su principal defecto es que señala el problema, pero dice poco o nada respecto a sus causas, sin embargo, un análisis cuidadoso y objetivo sirve para determinar si el problema se resuelve o no a través de la capacitación.

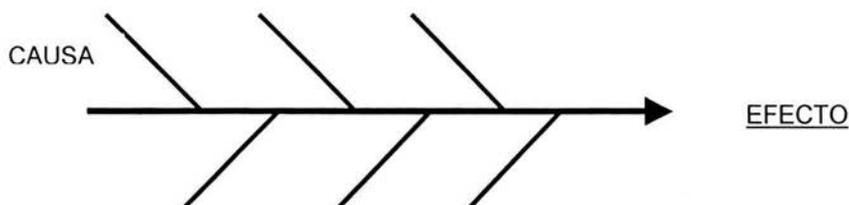
Cuestionarios. Existen distintos tipos de cuestionarios que el empleado responde con relación a determinar sus necesidades individuales de capacitación, estos cuestionarios regularmente especifican áreas más importantes de habilidad, el significado y trascendencia de cada una y buscan identificar la percepción del empleado respecto a sus necesidades de capacitación en cada área, su costo es bajo, pues la información se obtiene en un tiempo relativamente corto.

Pruebas de habilidad. Para ciertas labores como mecanografía, manejo de computadora, etc., es un método eficaz de identificación de necesidades de capacitación, para usarlo, es indispensable asegurar que las pruebas estén relacionadas claramente con el trabajo y que midan aquellas habilidades o destrezas requeridas para un buen desempeño exitoso del puesto.

Diagrama de causa y efecto. El diagrama de causa y efecto también llamado de Ishikawa o esqueleto de pescado es un método que nos permite solucionar problemas y tomar decisiones en grupo.

Se utiliza como un método de control y puede ser aplicado en una organización para solucionar problemas técnicos o administrativos y de coordinación.

Para ilustrar en un diagrama la relación entre la causa y el efecto es necesario conocer las características y situaciones concretas.



3.5. Clasificación de la D.N.C ³⁵

A. Por su origen

- ✚ *Organizacionales.*- son las necesidades de la empresa, es el análisis situacional de la empresa (debilidades generales) se identifica en donde es mas necesaria la capacitación. Algunos aspectos que provocan estos problemas son falta de programación, problemas en el manejo de personal, carencia de políticas y objetivos concretos, etc.
- ✚ *Ocupacionales.*- son las necesidades de un área, es el análisis del puesto (lo que es necesario en términos de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes), incluyen las deficiencias particulares que se presentan en los diversos trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que van a realizar.
- ✚ *Individuales.*- son las necesidades de un trabajador, es la evaluación del individuo (la persona que necesita capacitación y en que la necesita), son las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

B. Por la forma en que se presentan

- ✚ *Manifiestas.*- surgen de problemas evidentes porque se da un proceso de cambio: métodos, técnicas, etc., y con personal de nuevo ingreso.
- ✚ *Encubiertas.*- los problemas y necesidades que surgen de estos no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos.

C. Por su circunstancia

- ✚ *Presentes.*- Problemáticas en torna a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa él diagnóstico de necesidades de capacitación.

³⁵ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. pp. 230-231

- ✚ *Futuras.* - Todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo provocará necesidades futuras pues las transformaciones provocan modificación en las habilidades y conductas de los trabajadores.

Algunas otras clasificaciones son de acuerdo a:

Perspectiva temporal.

- ✚ Necesidades urgentes.
- ✚ Necesidades a corto plazo.
- ✚ Necesidades de desarrollo a largo plazo.

Perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas.

- ✚ Necesidades de conocimientos, habilidades o actitudes.
- ✚ Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de las instituciones.
- ✚ Necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, maquinas y equipo en general).
- ✚ Necesidades en el renglón de salarios.

De acuerdo con la naturaleza de las carencias.

- ✚ Necesidades de capacitación humanista.
- ✚ Necesidades de capacitación técnica.

Etapa de búsqueda de evidencias.

En esta etapa es cuando el encargado de la capacitación se enfrenta a una gran cantidad de hechos e información, y la interpretación de los mismos suele ser abundante y poco clara, es por eso que se sugiere considerar los siguientes aspectos, ya que estos presentan evidencias claras de problemas que se enmarcan dentro de la organización en general, la conducta de grupos y la producción y son:

- ✚ Objetivos y políticas de la organización
- ✚ Desempeño global de la organización
- ✚ Desempeño gerencial, de supervisión y operación
- ✚ Relación entre los trabajadores y sus conflictos.

En esta etapa se tienen que realizar las siguientes actividades:

1. **Determinación de requerimientos de información y diseño de la estrategia.**
En esta etapa se precisarán los indicadores a obtener y los lineamientos a seguir para el levantamiento de la información.
2. **Diseño de instrumentos de captura de datos.** De conformidad con la profundidad requerida, los recursos y la premura, se elaborarán los cuestionarios y herramientas de apoyo necesarias para la obtención de la información, considerando el método a emplear.
3. **Compilación de herramientas auxiliares para la detección de necesidades.** Mediante el acopio de material que deberá obtenerse de las áreas involucradas (organigramas, descripciones de puestos, manuales de organización, políticas, procedimientos, etc.)
4. **Levantamiento de la información.** Se hace la investigación de campo y se formularán las herramientas de control indispensables. Para identificar las necesidades, las fuentes de información serán:
 - ✚ Datos diversos obtenidos del personal.
 - ✚ Problemas de calidad y productividad.
 - ✚ Actitudes positivas o negativas.
 - ✚ Promociones.
 - ✚ Inducción del personal.

Una vez realizadas estas actividades se hará un análisis, y se formularán hipótesis sobre el origen de los problemas tales como:

- ✚ Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- ✚ Otras causas organizacionales que pueden ser de equipo obsoleto, fallas en el equipo, una mala supervisión, etc.

Etapa de selección de tareas o áreas críticas.

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las tareas críticas, que pueden ser de dirección, gerenciales, departamentales, de secciones o grupos y personales.

Los criterios que se emplean para seleccionar las tareas críticas son:

- ✚ Grado de obstaculización para el logro de los objetivos de la organización.
- ✚ Monto de las pérdidas directas e indirectas que se ocasionan.
- ✚ Entorpecimiento de las labores con otras áreas con las que hay relación.
- ✚ Incapacidad para lograr las nuevas metas que se están planeando.

El análisis correcto de estos criterios permitirá establecer las preferencias de las tareas, las más críticas serán las primeras de someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente hasta concluir con todas las detectadas.

Conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarque los aspectos que se consideran importantes.

Etapa de especificación de evidencias en la tarea crítica.

Es el inicio de la investigación que consiste en precisar la magnitud de la problemática de las tareas, el cuantificar las evidencias servirá para definir con precisión las necesidades de capacitación, de esta información se pasa a seleccionar las tareas críticas que serán estudiadas a detalle. Será pertinente preparar la metodología de análisis de información en donde se observan las necesidades prioritarias a satisfacer.

Etapa de selección de métodos, técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

Es el punto de partida para estudiar alguna situación determinada, por ejemplo: las quejas, desperdicios de materiales, de relaciones interpersonales en cada área, aptitudes, desempeño, etc.

Con la información analizada se deberá determinar el o los métodos así como las técnicas para realizar la investigación. El conocimiento y dominio que tenga el investigador de los métodos y técnicas le permitirá aprovecharlas con todas sus ventajas en aquellas situaciones en que sean más recomendadas.

Etapa de obtención de lista de tareas.

Esta etapa consiste en hacer una lista de las tareas del puesto, esto obedece a que es necesario conocer las especificaciones de las funciones para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas.

Cuando existe una descripción de funciones es posible definir el estándar de desempeño con la situación real de trabajo, lo cual ayudará a definir las necesidades reales de capacitación.

En esta etapa se tendrá que realizar las siguientes actividades:

1.- **Definir la situación idónea** de un puesto de trabajo, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta primera etapa se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripción de puestos, estándares de producción, de servicios y metas de la organización.

2.- Una vez definida la situación idónea se **determina la situación real**, para obtener la información básica, deberá diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.

3.- Confrontar ambas situaciones para hacer un **análisis comparativo** entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias, en este momento se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo, es importante señalar que no todas las diferencias serán imputables a necesidades de capacitación, también pueden deberse a problemas de la empresa, en cuyo caso, no se estaría hablando de una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea o conjunto de ellas.

La operación desembocará naturalmente en un diagnóstico que pondrá de relieve la brecha existente entre los estándares ideales y la realidad de la empresa en el momento.

Etapa de aplicación de técnicas de D.N.C

Es la etapa cuando se ponen en práctica los métodos y técnicas previamente establecidas.

Etapa de análisis de la información.

La aplicación correcta de las técnicas arroja un sin fin de información que es necesario revisar, esta información dependerá obviamente de las técnicas aplicadas y el manejo que se haya realizado de las mismas.

Una vez que se apliquen las técnicas que fueron seleccionadas se deben analizar los resultados obtenidos con el fin de tomarlos en cuenta para futuras investigaciones. Aquí es cuando se determinan las necesidades de capacitación a resolver mediante un programa adecuado en función a ellas.

Como último punto en esta etapa se realiza una preparación de resultados, haciendo los siguientes planteos: donde se requiere la capacitación, en que puntos precisos, quienes la requieren, cuando y con que urgencia; es decir, los datos relevantes que permitan formular el plan y los programas correspondientes que deberán materializarse en un reporte útil para la toma de decisiones.

Etapa de elaboración del informe final de D.N.C.

El informe describe la situación tal como fue investigada en un lugar y tiempos determinados, incluye los datos que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación, además proporciona los antecedentes para seleccionar y elaborar los métodos de capacitación que sean requeridos para orientar con exactitud a los instructores sobre los grupos con los que se trabaja.

El informe es la culminación de una ardua labor un tanto difícil y delicada, que podrá conducir en caso de ser aceptado a una serie de decisiones, por lo que este debe presentar información objetiva y solidamente fundamentada. El informe final normalmente se someterá a la dirección general para su rectificación. Este informe deberá ser claro, preciso y tener buena organización y cubrirá los siguientes puntos:

1. - Título: D.N.C del departamento o sección de la organización.
2. - Elaboró: nombre de la persona(s) que lo realizó y el periodo de duración de la investigación.
3. - Índice. Lista de contenidos o capítulos del informe.
4. - Introducción o antecedentes. Se realiza para tener una comprensión general de lo que se expone, indicando los motivos que originaron la investigación, especificando las técnicas y métodos aplicados, y el universo al que se aplicó el diagnóstico puestos y/o niveles ocupacionales.
5. - La problemática
 - ↳ Enumeración de los problemas.
 - ↳ Tipificación de los mismos.
 - ↳ Análisis causal.
 - ↳ Jerarquización.
 - ↳ Ámbito de repercusión: población afectada, resultados afectados.

CAPÍTULO

4

4.1 Concepto de Programas: ³⁷

Cuando ya se determinaron las Necesidades de Capacitación de todos y cada uno de nuestro personal, lo siguiente sería el diseño de un Programa de Capacitación, enseguida mencionaremos algunos de los conceptos de lo que es un Programa.

Reyes Ponce: Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan objetivos y la secuencia de operaciones, sino el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades de estos.

Lázaro Víctor: Un programa puede considerarse como el plan general para ejecutar las funciones que están señaladas al departamento.

4.2 Importancia de programas:

Los programas forman parte de la planeación, por lo tanto los programas también son planes que la empresa utiliza para conseguir sus objetivos dentro de un cierto tiempo y utilizando determinados recursos se deben valorar constantemente para verificar si tales objetivos se van realizando o no y si los programas que utilizamos son los adecuados para tal fin.

La programación también nos permite conocer diferentes alternativas para poder decidir la forma más rápida y económica y de alcanzar un objetivo.

VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS

Cuando un programa esta bien preparado se convierte en un elemento de gran valor para todo administrador y de acuerdo a Alejandro Mendoza Núñez (1996) ³⁸ las ventajas que se obtienen son:

- ✚ Proporciona un plan a seguir.
- ✚ Sirve para coordinar las operaciones de diversos departamentos dentro de un organismo.
- ✚ Son base para un buen control, pueden utilizar estos datos para medir el proceso alcanzado.
- ✚ Facilita la delegación de funciones cuando un productor aprueba un programa establece los limites para delegar tareas en los ejecutivos y él subordinado.
- ✚ Sirve para evitar cualquier repetición en el trabajo y dan a cada uno de los ejecutivos una guía precisa y segura para cumplir con sus actividades.

³⁷ Op. Cit. Reza Trosino, Jesús C. Pp. 153

³⁸ Op. Cit. Mendoza Núñez Alejandro. Pp. 122

4.3 Tipos y Clases de Programas

Para llevar a cabo un programa es necesario tomar en cuenta si se refiere a toda la empresa, o a un departamento particular. Ya que tienen gran amplitud en cuanto a su naturaleza, enfocados desde sus objetivos departamentales, hasta objetivos generales que pueden incluir varios departamentos o quizá a toda la empresa.

Según Rodríguez Valencia Joaquín (1985)³⁹

- ✚ **PROGRAMA INTEGRAL.** Es considerado como el programa maestro, que contiene normas y procedimientos de tipo general, que es necesario adaptar a las necesidades particulares de cada sección, departamento, etc. de la empresa.
- ✚ **PROGRAMA SECCIONAL O DEPARTAMENTAL.** Es una adaptación de las normas y procedimientos generales. En este caso se facilita la coordinación de los departamentos, elaborando este tipo de programas particulares.

CLASES DE PROGRAMAS:

Los programas también difieren en cuanto a su contenido, su propósito y período que cubren por lo tanto los programas pueden ser también a corto y largo plazo.

- ✚ **PROGRAMAS A LARGO PLAZO.** Por lo general estos programas son amplios en la mayoría, aunque no todos ellos, se da importancia a períodos específicos puesto que toda planeación se refiere a futuro y éste se mide a tiempo.
- ✚ **PROGRAMAS A CORTO PLAZO.** Estos programas son de poca amplitud, abarcan períodos de dos o menos años en este tipo de programas debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indiquen los progresos corrientes y la dirección correcta.

Se considera a corto plazo los que cubren períodos de dos o menos años y de cinco años o más se considera a largo plazo.

Los programas deben ajustarse a los objetivos que se establecen, a los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización, a la naturaleza de sus operaciones, es decir, a lo que la empresa se dedica y las condiciones técnicas.

³⁹ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín pp.233-234

4.4 Diseño de Programa

Antes de desarrollar y preparar un programa debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- ✚ Todo programa debe contar con la aprobación de los directivos para su aplicación y con su apoyo para lograr el éxito deseado.
- ✚ Debe asegurarse que las personas que lo han de aplicar estén convencidos de que el programa es serio y de gran provecho.
- ✚ Debe estudiarse el momento más oportuno para llevar a cabo la operación de un nuevo programa.

Cuando ya se encontraron las necesidades de capacitación de cada persona, la siguiente fase del proceso es el diseño del programa capacitación.

Este tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Como primer paso se debe determinar los objetivos o metas que se deben alcanzar, se deben tener siempre presentes durante toda la planeación y ejecución del programa. Los objetivos de ser.

- ✚ Claros.
- ✚ Precisos.
- ✚ Realistas.
- ✚ Mesurables.

Para la elaboración de un programa de capacitación, se debe conocer mediante una investigación, las actividades de cada uno de los trabajadores, así como el número de participantes, conociendo así mismo algunos de sus antecedentes.

Al conocer todos estos datos se da pauta a que el programa de capacitación se efectúe a nivel de cada elemento humano, de acuerdo a sus necesidades. A continuación se dan las etapas que debe contener un programa de capacitación.

- ✚ Formulación de objetivos.
- ✚ Funciones de los objetivos de aprendizaje.
- ✚ Contenidos programáticos.
- ✚ Organización de objetivos.
- ✚ Estructura del contenido

La formulación de los objetivos son el propósito que orienta la actividad humana en un tiempo determinado.

Las funciones de los objetivos de aprendizaje son considerados de acuerdo al programa de capacitación y se divide en internas y externas.

Los instructores deben de adaptar los contenidos del programa a las características de cada individuo considerando los antecedentes de cada persona.

La organización de contenidos determina la secuencia en que se va a presentar la información que dará el instructor para facilitar el aprendizaje de los participantes.

La estructuración del contenido se debe dar en forma lógica para que facilite tanto al instructor como al participante; la organización de los elementos que se han de presentar.

Dentro de la estructuración del contenido existen los módulos ya que un programa está constituido por varios de ellos de acuerdo a su complejidad y extensión. El módulo es un conjunto de unidades de instrucción que se puede realizar en forma independiente de los demás dentro de un programa.

Determinar las unidades de instrucción de un programa es el último paso para la estructuración del contenido.

El diseño es una etapa importante, por que de él dependen, la calidad y efectividad del programa de capacitación.

Acciones Genéricas:

- ✚ Diseñar todos los eventos de integración, motivación, adiestramiento, capacitación, para su participación por primera vez o para actualización.
- ✚ Diseñar los materiales didácticos audio-escrito-visuales, para los participantes e instructores, determinados por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- ✚ Dirigir la producción y/o reproducción del material didáctico diseñado.
- ✚ Evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales producidos.

DESARROLLO DEL PROGRAMA:

A continuación presentamos algunos procedimientos que ayudan a determinar el desarrollo de un programa de capacitación:

- ✚ Plan de Capacitación: que es el conjunto de lineamientos que contienen la estrategia total de la empresa.
- ✚ Programa de Capacitación: conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, y cuya reunión constituye un plan y un programa.
- ✚ Curso: conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje dirigidas hacia la actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman los distintos programas. El curso a su vez puede dividirse en módulos o eventos.

REQUISITOS DE LOS PROGRAMAS:

Enseguida se mencionan algunos de los requisitos que son necesarios para lograr el éxito de un programa⁴⁰

1. **Claro:** para ser comprendido sin ninguna dificultad por todos aquellos que estén interesados en él.
2. **Simple:** privado de frondosidades inútiles o elementos que no son necesarios.
3. **Lógico:** de tal modo que cuando lo apliquen no lo hagan por que ha sido impuesto, sino por que están convencidos que es el más lógico de los programas posibles.
4. **Realista:** dejando aparte los elementos fuera de la realidad y de realización difícil o imposible.
5. **Preciso:** para suministrar las indicaciones inmediatamente operativas que puedan ser comprendidas y aplicadas también por personas no especializadas en la materia.
6. **Continuo:** evitando acciones de dirección incierta que confunden las ideas y las directrices reales.
7. **Unitario:** integrando las partes que la componen, sin crear situaciones poco armónicas ligadas a diversos criterios.
8. **Elástico:** para que sea posible adaptarlo a las condiciones cambiantes que suelen crearse.
9. **Estable:** sometido a revisión sólo si cambian las situaciones en las que sé a concebido.
10. **Económico:** debe eliminar gastos y cortes inútiles y emplearse de la mejor manera los recursos disponibles.
11. **Adecuado:** o sea que responde a cuanto exige la situación por la cual nace.
12. **Aceptado:** formulado e introducido de manera que no suscite la resistencia y la desconfianza de aquellos que debían ponerlo en práctica

4.4.1 Objetivo del Programa

Los objetivos de los programas son importantes por varias razones; y aquí mencionamos algunas:

1. Si los objetivos no son claramente definidos se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción.
2. Se puede evaluar o determinar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deben estar firmemente fijados en las mentes del instructor y participante.
3. Comunican a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa.

⁴⁰ Testa G. Organización y Dirección de Personal. Ed. LIMUSA. Mexico 1996 pp. 114-115

4. Estimulan y enfocan la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
5. Precisan a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

4.4.2 Estructura del Programa ⁴¹

La estructuración de un programa puede incluir entre otras cosas, objetivos, normas de actuación política, procedimientos y métodos. Un programa debe trazar la acción que debe emprenderse, por quién, cuándo y dónde.

Para la elaboración de un programa se deben seguir los siguientes pasos:

- ✚ Fijar los objetivos.
- ✚ Determinar las etapas principales.
- ✚ Establecer prioridades.
- ✚ Fijar fechas objetivo.
- ✚ Determinación de detalles y;
- ✚ Revisión y coordinación.

Para la estructuración de programas, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- ✚ Los programas tanto departamentales como seccionales, nos servirán de antecedente para realizar la formulación del programa integral. Para que sea más sencilla la redacción de este último y que nos facilite la coordinación de todos.
- ✚ Se deben precisar las actividades que se han de realizar señalando las fechas de inicio, de terminación, de tiempo, etc.
- ✚ Los programas deben ser utilizados para medir una ejecución eficiente.
- ✚ De ser posible se deben eliminar todas las conjeturas e incertidumbre que se presenten.
- ✚ Es importante tomar en cuenta el curso completo de acción por la necesidad de llevar a cabo un trabajo con plazo y un costo establecido.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- ✚ Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno se debe aprender.
- ✚ Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- ✚ Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- ✚ Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

⁴¹ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín pp.235-236

Después se procede con lo siguiente

- ✚ Se definen los temas o materiales de estudio
- ✚ Se agrupan los temas en unidades de estudio
- ✚ Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad, c) por fases del proceso de trabajo.
- ✚ Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.

Se deben seleccionar los medios y materiales:

- ✚ Quienes deben asistir al programa.
- ✚ Las instalaciones que se van a necesitar.
- ✚ Los materiales que se van a necesitar.
- ✚ Selección de todos los métodos y técnicas de enseñanza.

4.4.3 Selección de Técnicas y Materiales de Apoyo ⁴²

Los aparatos, utensilios, materiales entre otros, en los cuales el instructor se apoya para capacitar al individuo son parte complementaria de los programas de capacitación y a estos se les conoce como los Recursos Didácticos.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social realiza una clasificación en base a los sentidos ya que expone que el conocimiento humano parte de la siguiente premisa: ***“No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos”***

Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se maximiza el éxito del proceso de instrucción-aprendizaje además:

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

CLASIFICACIÓN:

Audible:

1. Grabaciones (discos, cintas).
2. Radio.

Visión:

1. No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo.
2. Proyectable: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos, etc.

⁴² Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín pp.238-240

Audiovisual:

1. Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y MATERIALES DE APOYO

- ✚ Analice los objetivos para definir el área de dominio que se trabajará.
- ✚ Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- ✚ Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- ✚ Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, lo que puede provocar aburrimiento.
- ✚ Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- ✚ Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: visibilidad acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con los que cuenta la empresa.

4.4.4 Operación del programa de Capacitación

H. Wilson (1989)⁴³, menciona 5 enfoques a nivel operativo con respecto a la ejecución de la capacitación estos son:

- ✚ *El supervisor hace todo*: en algunas empresas el supervisor es el que tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.
- ✚ *El supervisor delega a un asistente*: el asistente realiza toda la capacitación con o sin ayuda del supervisor.
- ✚ *El supervisor orienta*: ofreciéndole una adecuada instrucción para orientar respecto al trabajo efectivo.
- ✚ *El supervisor asesora*: se delega a este la función de entrenar con la asesoría de especialistas externos de capacitación.
- ✚ *El supervisor no participa*: el supervisor no tiene responsabilidad sobre la capacitación y se le delega toda la responsabilidad a algún administrador de capacitación.

⁴³ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín pp. 244-245

4.5 Concepto e Importancia de Evaluación ⁴⁴

A continuación se darán algunos conceptos referentes a la evaluación del desempeño, según varios autores:

Hodgetts: “Es el proceso mediante el cual se califica la actuación de un empleado y se fijan sus objetivos para el siguiente periodo de evaluación”.

Robles: “Consiste en la calificación formal y sistemática del rendimiento que ha tenido un empleado en su puesto, así como de su potencial de desarrollo”.

Stufflebeam Daniel: “Es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objetivo determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”.

Por lo tanto retomando las opiniones de los diferentes autores podemos concluir:

Que la Evaluación de Desempeño es: El proceso mediante el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra una retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

IMPORTANCIA

La Evaluación del Desempeño otorga ventajas no sólo a la organización, sino que también facilita el conocimiento de los jefes de su personal, y la motivación de este. Lo cual se debe a que la evaluación del desempeño se centra en los atributos del trabajador durante su actividad, así los méritos evaluados hacen referencia a la realización de un determinado trabajo en forma específica.

La Evaluación está compuesta de un grupo de factores dirigidos a mejorar el desempeño de un puesto, los cuales podrían resumirse en los siguientes aspectos:

1. Diferencia de los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan.
2. Identifica a los trabajadores que se limitan a obedecer a su autoridad (eficiencia), y aquellos que son eficaces y hacen algo más de lo que se les solicite.
3. Estimular la supervisión objetiva y constante, sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea.
4. El tener identificados a los empleados, permite al supervisor dar respuesta inmediata, cuando se trata de promocionar a los mismos.
5. El observar constantemente el trabajo de los empleados nos permite conocer aspectos de la personalidad, el entusiasmo, la creatividad, la cooperación, las habilidades para trabajar en grupo entre muchos otros. Lo

⁴⁴ Op. Cit. Reza Trosino, Jesús C. pp. 159

que nos permitirá tomar las decisiones más adecuadas respecto a nuestro personal.

6. La evaluación del desempeño nos facilita identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.

OBJETIVO

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ✚ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ✚ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.
- ✚ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ✚ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- ✚ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ✚ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento condiciones de participación de todos los miembros de la organización considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

4.6 Métodos de Evaluación y su Clasificación

Existen tantos métodos de Evaluación del Desempeño como empresas. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad.

Entre los métodos tradicionales de evaluación más comunes, están:

- ✚ El gráfico de calificador.
- ✚ De lista de comprobación.
- ✚ De comparación de parejas.
- ✚ De rangos

También es posible hallar nuevos enfoques hacia la evaluación, como serían los de los métodos.

- ✚ Del incidente crítico.
- ✚ Del estudio de campo.
- ✚ De evaluación en grupo.
- ✚ De evaluación por compañeros.
- ✚ De selección.

CLASIFICACIÓN

Una selección adecuada de los métodos utilizados para la evaluación del desempeño ayuda disminuir la subjetividad en la evaluación y distorsión de los resultados. Estos instrumentos pueden dividirse en dos tipos:

- ✦ Basados en el pasado.
- ✦ Basado en el futuro.

Basados en el pasado

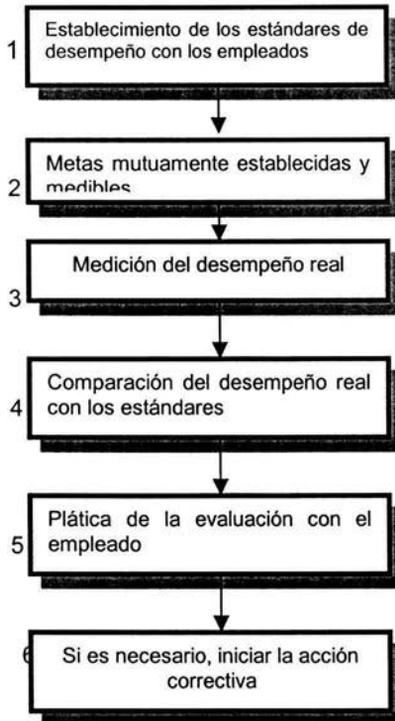
1. Escala de puntuación.
2. Lista de verificación.
3. Registro de acontecimientos notables.
4. Método de selección reforzada.
5. Calificación conductual.
6. Verificación de campo.
7. Evaluación en grupo.
8. Establecimiento de categoría.
9. Distribución obligatoria
10. Comparación contra el total

Basados en el futuro

1. Autoevaluación.
2. Administración por objetivos.
3. Evaluaciones Psicológicas.
4. Mét. de control de evaluación.

4.7 Proceso de Evaluación⁴⁵

A continuación se muestra el proceso general que aplica a la Evaluación del desempeño según De Cenzo, utilizando cualquiera de las fuentes comunes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes estadísticos, los orales y los escritos:



4.8 Evaluación y Alcance de los Programas de Capacitación

La etapa final es la evaluación y alcance de los programas, que consiste en la obtención, descripción y suministro de la información para analizar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, retroalimentar el proceso y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorar, cambiar y/o validar los métodos utilizados.

Esta evaluación deberá considerar los siguientes aspectos:

- ✚ Determinar hasta que punto la capacitación trajo cambios en el comportamiento de los trabajadores; así como identificar nuevos requerimientos.
- ✚ Demostrar si los resultados tienen relación con los objetivos de la organización.
- ✚ Determinar si las técnicas de capacitación con otros enfoques de métodos que se podrían considerar.

⁴⁵ Op. Cit. Rodríguez Valencia Joaquín pp. 250-252

- ✚ Hacer una comparación de la capacitación con otros enfoques de mejoramiento del factor humano.
- ✚ Estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación del proceso y compararlos con los beneficios que la capacitación aporta a la organización.
- ✚ Determinar si el programa y organización de los eventos fueron los más convenientes, evaluando la organización de los eventos, tiempos de ejecución, aprovechamiento de los recursos, imprevistos, acciones correctivas y soluciones formadas.
- ✚ Evaluar el desempeño de los instructores en el dominio de los temas impartidos.

Momentos de la Evaluación:

La evaluación debe ser permanente para determinar la oportunidad en que conviene evaluar el aprendizaje; para lo cual se han considerado tres momentos básicos.

- a) **Diagnóstico inicial:** se realiza al inicio del evento para identificar las expectativas y conocimientos que tienen los participantes sobre el o los temas a tratar a nivel individual y grupal.
- b) **Evaluación intermedia:** se aplica durante el desarrollo del evento para comprobar que se cuenta con los conocimientos para seguir adelante. Es en esta cuando se realiza un reporte a la alta dirección donde se registra la información concentrada de los eventos; evaluación de los participantes, instructores, cursos, avances y costos, con el fin de identificar deficiencias y que se puedan subsanar oportunamente.
- c) **Evaluación sumaria o final:** se realiza al concluir el evento, englobando todas las etapas y elementos, con el fin de valorar los objetivos alcanzados individual y grupalmente.

La evaluación de los resultados se realiza en los siguientes tipos de niveles.

Evaluación a nivel empresarial.

Debe proporcionar como resultado:

- ✚ Aumento en la eficiencia organizacional
- ✚ Mejoramiento en la imagen de la empresa
- ✚ Mejoramiento en el clima organizacional
- ✚ Mejores relaciones entre la empresa y el trabajador.

Evaluación de los recursos humanos.

- ✚ Aumento en las habilidades de cada persona
- ✚ Mayor conocimiento en las funciones de su trabajo
- ✚ Cambio de actitudes y de comportamiento de las personas.

Evaluación de las tareas y funciones.

- ✚ Aumento de la productividad
- ✚ Mejoramiento en la calidad de los productos y servicios
- ✚ Disminución en tiempos en la ejecución de las tareas o actividades.

4.9 Seguimiento del Programa

Los programas tienen que verificar si los objetivos se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado con lo planeado, para esto se cuenta con un modelo de generación de información y sus pasos con los siguientes:

A) Determinación de requerimientos de información.- En esta etapa se determinan las necesidades de la información, así como los propósitos del trabajo y se delinea el problema para esto es necesario hacerse una serie de preguntas tales como:

¿Qué se desea obtener? Se requiere información que permita revisar las opiniones de los usuarios del programa.

¿Para que se necesita la información? Es para conocer los rumbos que ha seguido un programa y revisar si es pertinente continuar igual, modificar algunas de sus partes, o hacer un replanteamiento.

¿Cómo se necesita la información? Objetiva, verídica y oportuna para la correcta toma de decisiones.

¿Quiénes son los usuarios principales? Son aquellos que requieren de la información para corregir sus procesos.

¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista? Los usuarios de la información que arroja el programa que se está evaluando.

B) Organización y determinación de la muestra.- Esta etapa consiste en formular un cronograma de actividades para guiar los caminos de trabajo.

C) Captura de información.- en esta etapa se realiza la investigación de campo para determinar los puntos de vista acerca del programa.

D) Tratamiento de la información.- Aquí se transforma todas las observaciones recopiladas de la investigación de campo a datos cuantificables y la explicación cualitativa del fenómeno de estudio.

E) Soporte o diseminación de la información.- Es la última etapa, se revisan y emiten juicios acerca de la investigación por aquellos usuarios finales de la información, estos pueden tomar decisiones para replantear el programa.



CASO PRÁCTICO

5. Caso Práctico.¹

5.1 Antecedentes:

Reseña Histórica

Década	Aspectos Relevantes
1950	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se inicia la construcción de diferentes plantas en los Complejos de Poza Rica y Reynosa. 2. En el año 1958 se construye la primera planta de absorción en el Complejo Ciudad Pemex.
1960	<ol style="list-style-type: none"> 3. El incremento de la demanda impulsa la expansión de la industria petrolera; se inicia la construcción y operación de otra planta de absorción en el Complejo la Venta en el año 1963.
1970	<ol style="list-style-type: none"> 4. En 1972 inician su operación las plantas criogénicas en el Complejo la Venta y en Pajaritos, Ver. 5. A mediados de la década, la expansión en los descubrimientos de los campos petrolíferos del Mesozoico Chiapas-Tabasco propicia la construcción del Complejo Cactus. 6. En 1977 inicia su operación la planta criogénica en el Complejo Poza Rica. 7. Durante 1978 y 1979 se ponen en operación las tres plantas criogénicas modulares en el Complejo Cactus.
1980	<ol style="list-style-type: none"> 8. Durante 1981 y 1982 inician su operación las plantas endulzadoras de gas y recuperadoras de azufre 1 y 2 en Ciudad Pemex. 9. Con objeto de aprovechar de manera eficiente los yacimientos de la sonda de Campeche y del Mesozoico se inicia la construcción del Complejo Nuevo Pemex. 10. Inician su operación la planta criogénica y la fraccionadora de hidrocarburos en la Cangrejera. 11. Entre 1985 y 1988 entran en operación las plantas criogénicas 1 y 2 en el Complejo Nuevo Pemex.
1990	<ol style="list-style-type: none"> 12. En 1990 inicia la operación de la planta fraccionadora de hidrocarburos en Morelos, perteneciente al Complejo Área Coatzacoalcos. 13. En 1992 inicia su operación la planta criogénica modular en el Complejo Matapionche. 14. En 1997 se construye la planta criogénica 1 en el Complejo Cactus. 15. En 1998 inicia su operación la planta criogénica 3 en el Complejo Nuevo Pemex. 16. En 1999 inicia su operación la planta criogénica 2, la más moderna en el Complejo Ciudad Pemex.

¹ www.pemexgas.gob.mx

El caso práctico que se desarrollo en la presente tesis fue realizado en el importante organismo público PEMEX, desde sus orígenes esta institución a sido propulsor de la economía nacional y fuente de empleos, a continuación mencionaremos aspectos relevantes y parte de la estructura de este complejo organismo.

La actividad sustantiva de Pemex Gas está en el procesamiento del gas natural y en la recuperación de líquidos del gas.

Pemex Gas cuenta con ocho Complejos Procesadores de Gas. Dos ubicados en la región norte de México, uno en la parte central y cinco en la región sureste.

Los Sistemas de Información en Producción están de acuerdo con la Seguridad, el Plan de Negocios de Pemex Gas, la nueva organización OPN, Integridad Mecánica y la plataforma SAP R3. Para Pemex Gas la meta es ser una empresa reconocida internacionalmente por su compromiso con la calidad, seguridad, salud y protección ambiental.

Complejos Procesadores de Gas

Complejo Procesador de Gas Nuevo Pemex

Localizado en el estado de Tabasco, tiene una capacidad para procesar 1550 mmpcd de gas y cuenta con servicios auxiliares, laboratorio y talleres de mantenimiento

Complejo Procesador de Gas Cactus

Ubicado en el estado de Chiapas, es uno de los más grandes del sureste del país; tiene una capacidad para procesar 1800 mmpcd de gas.

Complejo Procesador de Gas de Ciudad Pemex

Ubicado en Tabasco, es el Complejo más antiguo del sureste. La primera planta de absorción inició sus operaciones en 1958.

Complejo Procesador de Gas Área Coatzacoalcos

Es el principal centro procesador y distribuidor de líquidos recuperados del gas, y cuenta con instalaciones en los Complejos la Cangrejera, Morelos y Pajaritos.

Complejo Procesador de Gas La Venta

Ubicado en el estado de Tabasco, cuenta con una planta de absorción y una planta criogénica.

Complejo Procesador de Gas Matapionche

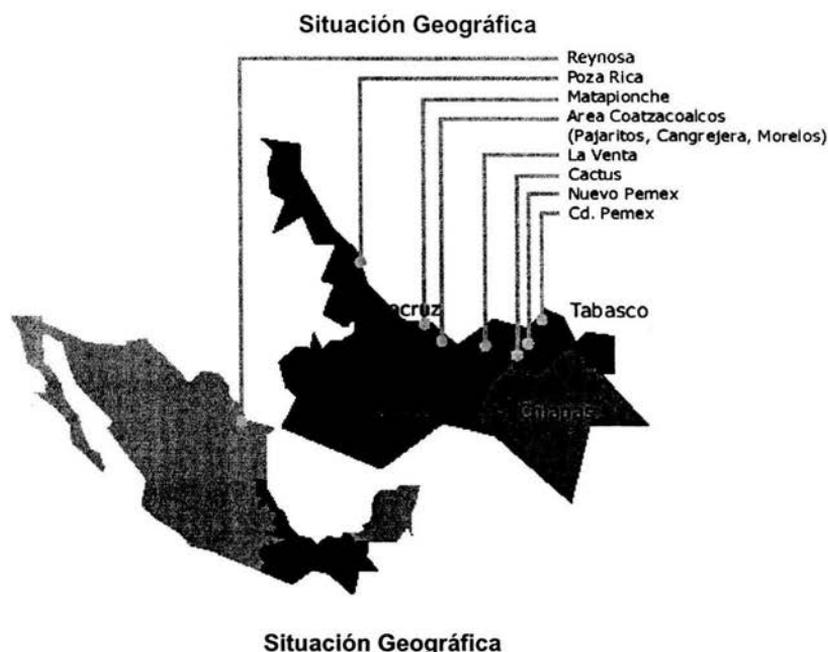
Procesa gas amargo. Cuenta con diferentes tipos de plantas entre las que destaca una criogénica. Se localiza en la parte central del estado de Veracruz.

Complejo Procesador de Gas Poza Rica

Tuvo sus orígenes en años anteriores a la expropiación petrolera. Se encuentra localizado en la zona norte del estado de Veracruz.

Complejo Procesador de Gas Reynosa

Procesa gas húmedo dulce. Se encuentra ubicado al norte del país en la ciudad de Reynosa, Tamaulipas.



Pemex Gas tiene concentrado el ochenta por ciento de su actividad en las instalaciones de proceso del sureste del país. Desde el inicio de sus operaciones a lo largo del territorio nacional, las instalaciones a cargo de Pemex Gas han contribuido a estimular y apoyar la actividad económica de la región, al generar fuentes de empleo y contratar bienes y servicios en los ámbitos nacional y local



5.2 Investigación

Nuestra investigación fue realizada en PEMEX Gas y Petroquímica Básica, en la Subgerencia de Administración y Finanzas específicamente en el departamento de Recursos Humanos, en donde encontramos que en el departamento de Recursos Humanos una de las principales problemáticas es la mala programación de los cursos de capacitación.

Al realizar nuestra investigación nos enfrentamos a una serie de obstáculos para poder llevarla a cabo, tales como la autorización del Gerente de Recursos Humanos Ing. Clemente Bucio Farfán, y del líder de capacitación Ing. Miguel López, la cual no fue sencilla debido a que:

- ⇒ Toda la información del departamento es confidencial y no se nos permitía el acceso.
- ⇒ No había apoyo, debido a que la programación de los cursos se hace durante los meses de septiembre, octubre y noviembre y consideraban que nuestra investigación estaba fuera de tiempo y no les serviría de nada la información recavada.
- ⇒ Consideraban que nuestra investigación solo traería conflictos en el personal.
- ⇒ Consideraban que la información recavada y los resultados obtenidos serían utilizados para fines que perjudicaran a la empresa.
- ⇒ Nos plantearon que tal vez el personal no permitiría la aplicación del cuestionario puesto que no era una herramienta oficial en el departamento.
- ⇒ Creían que pretendamos obtener beneficios lucrativos con la aplicación de este proyecto.

Tuvimos 20 sesiones de aproximadamente 1:30 horas cada una con las personas antes mencionadas, haciéndoles ver las ventajas que traería consigo nuestra investigación y que no pretendíamos lucro ni perjudicar a la empresa, y así después de exponer los beneficios tales como mejoras en la programación de cursos, a través de una mejor detección de necesidades de capacitación, logramos que autorizaran la aplicación de nuestra herramienta y así formular nuestra propuesta.

Como vimos en el desarrollo de la tesis la detección de necesidades debe realizarse llevando a cabo una investigación, que nos permita contar con conocimientos necesarios para aplicar una herramienta adecuada, que nos proporcione las necesidades dadas del personal.

Para realizar el caso práctico de la presente tesis la herramienta a utilizar fue un cuestionario, ya que consideramos es la mas adecuada para los fines que pretendíamos.

Las preguntas de este cuestionario fueron formuladas en base a la situación observada durante la investigación visual, pretendiendo así conocer las necesidades reales.

La información recabada se maneja de forma discreta y confidencial para que así los entrevistados se sintieran seguros de que la información que nos proporcionaran no los perjudicaría en ningún sentido, al hacer esto las respuestas serían verídicas y no existiría una manipulación de respuestas por parte de los mismos.

A continuación mostramos el formato del cuestionario aplicado en donde se puede observar que las preguntas están encaminadas a una óptima detección de necesidades de capacitación que nos llevaron a la programación de los cursos propuestos.

PRESENTACIÓN:

El siguiente cuestionario se hizo con la finalidad de conocer las características del factor humano del departamento de Recursos Humanos, y nos permita detectar las necesidades de capacitación de dichos individuos.

Su elaboración consta de dos partes principales y cada una de las preguntas está creada para conocer más y tener los elementos que nos permitan emitir un juicio en cuanto a las necesidades de capacitación.

La primera parte nos permite conocer aspectos particulares del puesto, e identificar sus características, la segunda, pretende identificar que tan actualizado esta el trabajador en el puesto y que tanto le ha funcionado o ha puesto en práctica los cursos de capacitación recibidos, esta conformada por 15 interrogantes:

1. Definir el objetivo para establecer hacia donde van a dirigir las actividades del individuo.
2. Conocer las funciones del puesto, que son lo más importante para el logro de los objetivos, de ahí la importancia de establecerlas y nos sirvan de referencia para la detección de necesidades de capacitación.
3. Es importante que el trabajador este conciente de los conocimientos que requiriere el puesto para su desempeño.
4. Un factor importante para el éxito es la experiencia del puesto pues establece de cierta manera la capacidad que hay hacia este.
5. Establecer la iniciativa que requiere el puesto para enfocar la capacitación basada en ese sentido.
6. La manera y la forma en que interviene el trabajador en las decisiones permite establecer cursos de capacitación, porque se sabe el nivel de capacitación requerido conforme al puesto.
7. Contempla los diferentes tipos de habilidades y nos permite conjuntar características para detectar necesidades y así establecer programas de capacitación.
8. Conocer la preparación con que cuenta el trabajador es importante y una de las formas de saberlo es a través de los cursos tomados por él.
9. Es importante saber si el trabajador considera que le han servido los cursos tomados.
10. Debido a que el trabajo se realiza en conjunto con personas de la misma área, el trabajador puede darse cuenta de las necesidades de sus compañeros de puesto.
11. Es necesario saber la disposición y los intereses del trabajador que lo motivan a tomar los cursos de capacitación.
12. El individuo debe canalizar lo que aprendió y llevarlo a acabo en su ámbito laboral.
13. Es importante saber las propuestas del trabajador para mejorar la programación de los cursos.
14. Esta pregunta esta enfocada a obtener información referente a que tan actualizado esta el trabajador en las funciones de su puesto.

15. El conocer como son las relaciones humanas, dan pauta para saber si se requieren cursos relacionados, a fin de mejorar las relaciones laborales y la comunicación en su área de trabajo y así, mejorar el desempeño.

NOTA. Las preguntas abiertas pueden tener o no respuesta y las respuestas serán consideradas únicamente para obtener información de actividades específicas que pueden llegar a utilizarse en la programación de cursos.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Obtener información, acerca de cómo funciona la capacitación en el departamento de Recursos Humanos, para con base en ello se implementen planes y cursos de acción que ayuden a la efectividad y mejora de la calidad, productividad y el logro de los objetivos de trabajo.

INSTRUCCIONES:**Información General:**

1. El cuestionario pretende obtener información de la capacitación en la organización, a través de la percepción de los individuos.
2. La información que se obtenga de los cuestionarios es meramente confidencial.
3. La información proporcionada por los trabajadores será la base del análisis.

Instrucciones del llenado del cuestionario:

1. La información proporcionada es confidencial.
2. Contesta con sinceridad
3. Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, selecciona la que más se acerque a tu percepción y márcala con una " x ".
4. En el caso de las preguntas abiertas, utiliza el espacio asignado a cada una de las respuestas.
5. Si se presenta una duda, indícalo levantando la mano y acudiremos a ayudarte.

I.- DATOS GENERALES:

Nombre:	
Nombre del jefe inmediato:	
Puesto:	Nivel:
Órgano Corporativo:	
Gerencia / Dependencia:	
Área Específica:	
Jornada de trabajo conforme a contrato o tarjeta:	

II.- DATOS DEL PUESTO:

1.- Defina El objetivo básico del puesto, conforme al manual de organización.

2.- Redacte en forma explícita y concreta las funciones que deben realizarse para cumplir con el objetivo de su puesto, jerarquizándolas por orden de importancia.

3. - Seleccione el tipo de conocimientos que requiere para el puesto, en función de las actividades que se desarrollan en el mismo.

CONOCIMIENTOS	MARQUE Con una X
Conocimientos de nivel técnico en tareas rutinarias bajo supervisión.	
Conocimiento de nivel técnico que implican la supervisión del trabajo de otros.	
Conocimientos de nivel profesional en áreas rutinarias bajo supervisión.	
Conocimientos de nivel profesional en tareas que exigen la aplicación de técnicas en problemas no rutinarios con independencia.	
Conocimiento de nivel profesional en tareas que exigen la supervisión de trabajos de alto nivel.	
Conocimientos de nivel profesional que rigen una amplia gama de habilidades multidisciplinarias.	

4. - Determine cuál es la experiencia necesaria para desempeñar con éxito el puesto (solo una respuesta).

Experiencia	Marque
Requiere no tener experiencia.	
No se requiere haber trabajado en la realización de trabajos subprofesionales dentro de una rama de la empresa	
Requiere haber realizado tareas con requerimiento profesional de 1 a 5 años	
Se necesita haber realizado labores que impliquen control de un departamento central, un centro de trabajo o coordinación de proyectos.	

5. - Seleccione que tipo de iniciativa se requiere para su puesto dentro de las que se mencionan en seguida (solo una respuesta).

Marque	Iniciativa
	El trabajo se limita a utilizar métodos y técnicas definidas.
	Requiere mejora eventual de métodos, técnicas y/o procedimientos
	Se necesita creatividad en la solución de problemas de todo tipo.
	Se requiere idear nuevos métodos, técnicas y/o procedimientos

6. - De acuerdo a las funciones de su puesto seleccione **uno** de los siguientes tipos de decisiones que determine el grado de intervención que mejor se adapte a su puesto.

DECISIONES	<u>Factor de intervención</u>
Decisiones Precisas: Aquellas confinadas a trabajadores cuya autonomía es muy estrecha.	Auxiliar () Principal () Recomendación. Final () Aprobación ()
Decisiones Automáticas: Se toman sobre aspectos operativos en base a las instrucciones	Auxiliar () Principal () Recomendación. Final () Aprobación ()
Decisiones de rutina: Se refieren a la puesta en práctica de decisiones que se repiten una y otra vez.	Auxiliar () Principal () Recomendación. Final () Aprobación ()
Decisiones de Interpretación: Conducen a la asignación de recursos para la realización de un trabajo dentro de los límites que marca un programa.	Auxiliar () Principal () Recomendación. Final () Aprobación ()
Decisiones de Programación: Llevan a la interpretación de planes y programas dentro de las políticas y lineamientos de la organización.	Auxiliar () Principal () Recomendación. Final () Aprobación ()
Decisiones normativas: Son tomadas en el nivel superior en cuanto a jerarquías y son dirigidas y orientadas hacia la empresa.	Auxiliar () Principal () Recomendación. Final () Aprobación ()

7.-Señale en los cuadros el criterio y la habilidad que corresponda a las características propias del puesto:

CRITERIOS	HABILIDAD	MÍNIMA (0 al 25%)	BAJA (26 al 50%)	MEDIA (51 al 75%)	ALTA (76 al 100%)
1.-Habilidades Técnicas y Conocimientos	1.1 Competencia Personal				
	1.2 Experiencia				
2.- Habilidades de relación con el factor humano.	2.1 Liderazgo				
	2.2 Trabajo en Equipo				
	2.3 Negociación				
3.- Habilidades Conceptuales	3.1 Solución de Problemas				
	3.2 Innovación				
4.- Habilidades Gerenciales o Administrativas	4.1 Planeación				
	4.2 Organización				
	4.3 Evaluación y Control				
5.-Efectividad Directa	5.1 Orientado a resultados				
	5.2 Acertividad				

8. -Mencione cursos que haya tomado para reforzar la eficiencia en cuanto al puesto, enlistando primeramente los más actuales e indique su duración y si fueron dentro o fuera de la empresa.

Titulo del curso	Duración	Interno	Externo

9. ¿Le parecen adecuados los cursos de capacitación que ha recibido? :

Marque con una "X": SI _____ NO _____

¿Por que? :

10. ¿Qué cursos de capacitación sería conveniente programar, para satisfacer las necesidades de sus compañeros de la misma función?

Nombre del curso:	Temas que deberá contener:

11. -¿Cuáles son los motivos por los que ha participado en los cursos de capacitación?

Marque con una "X":

- A). Necesidades del puesto. ()
 B). Curriculum Vitae ()
 C). Aprender algo más. ()
 D). Por envío del jefe. ()
 Otros (especifique): _____

12. - Mencione en que funciones de su puesto ha habido modificación como consecuencia de los cursos tomados y con qué porcentaje de eficiencia.

FUNCIÓN	% de Eficiencia

13. -¿Qué propone para mejorar la efectividad de los programas de capacitación que se imparten?:

14. Señale con una (x) la respuesta a la opción que elija:

1. Los conocimientos adquiridos por usted, en su trayectoria laboral, ¿son aplicables en su puesto actual?

a) Totalmente _____ b) Casi totalmente _____ c) Parcialmente _____ d) Nunca _____

2. ¿Para mejorar el trabajo que usted realiza que necesita?

a) Utilizar más horas _____ b) Apoyo de otra persona _____ c) Integrarse a un equipo de trabajo _____ d) Recibir cursos _____

3. ¿Cree usted estar bien actualizado, para desempeñar las funciones de su puesto?

a) Totalmente _____ b) Casi totalmente _____ c) Parcialmente _____ d) Nunca _____

4. ¿Para estar actualizado en la función que desempeña, necesita usted?

a) Asesoría Externa _____ b) Practicar más _____ c) Leer información especial _____ d) Recibir cursos _____

En caso de que su respuesta a la pregunta 4 sea la opción "d" anote el nombre de los cursos:

15. Señale con una (x) la respuesta a la opción que elija:

1. ¿Para usted, son buenas las relaciones y comunicación que existe con el personal de la empresa?

- a) Totalmente _____ b) Casi totalmente _____ c) Parcialmente _____ d) Nunca _____

2. ¿Cómo empleado de esta organización usted se siente?

- a) Orgulloso _____ b) Satisfecho _____ c) Bien _____ d) Desmotivado _____

3. ¿El apoyo que recibe de su jefe es?

- a) Excelente _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) No se recibe _____

4. ¿La comunicación de usted con sus compañeros de trabajo es?

- a) Excelente _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Deficiente _____

5. ¿Qué haría a usted sentirse más satisfecho con su trabajo?

- a) Reconocer su empeño _____ b) Participar en toma de decisiones _____ c) Mejorar en forma continua _____

6. Anote las acciones que cree se deban realizar para mejorar las relaciones humanas y la comunicación en su área de trabajo:

El criterio a utilizar es el siguiente:

Como mencionamos anteriormente las preguntas abiertas solo fueron consideradas para ampliar información específica y sus respuestas servirán como orientación y apoyo para conocer mejor la situación y ayudar a la programación de los cursos, por lo que solo vamos a considerar las preguntas cerradas para efectos de obtener información más concreta.

La forma en que evaluamos este cuestionario fue la siguiente:

Las preguntas abiertas como la 1,2,8,9,10,12 y 13 nos dan un panorama de que tanto les ha funcionado la capacitación anterior y muestran información objetiva y específica de la situación real del puesto tales como hacia donde dirigen sus actividades, que conocimientos y experiencia se requiere para el puesto, las propuestas de los trabajadores en cuanto a cursos y nos dan la información que nos lleva a una detección de necesidades reflejando las brechas que existen entre lo que es y lo que debe de ser.

Las preguntas cerradas como 3,4,5,6,7,11,14 y 15 se evaluaron de la siguiente forma:

La pregunta 3 se evalúa a través de gráficas que reflejaran el tipo de conocimientos requeridos por el área, considerando los siguientes:

- ⇒ Conocimientos de nivel técnico en tareas rutinarias bajo supervisión.
- ⇒ Conocimiento de nivel técnico que implican la supervisión del trabajo de otros.
- ⇒ Conocimientos de nivel profesional en áreas rutinarias bajo supervisión.
- ⇒ Conocimientos de nivel profesional en tareas que exigen la aplicación de técnicas en problemas no rutinarios con independencia.
- ⇒ Conocimiento de nivel profesional en tareas que exigen la supervisión de trabajos de alto nivel.
- ⇒ Conocimientos de nivel profesional que rigen una amplia gama de habilidades multidisciplinarias.

De acuerdo al tipo de conocimientos se sabrá que tipo de cursos se contemplaran en el programa, estos pueden ser de nivel técnico o básico, intermedio, avanzado o superior.

La pregunta 4 y 5 se evalúan dando puntajes que van de mayor a menor en una escala de 4 puntos, siendo el 4 igual a máxima necesidad de capacitación, 3 necesidad de capacitación superior, 2 necesidad de capacitación media, y 1 necesidad de capacitación mínima.

Experiencia	Marque
Requiere no tener experiencia.	1 punto
No se requiere haber trabajado en la realización de trabajos subprofesionales dentro de una rama de la empresa	2 puntos
Requiere haber realizado tareas con requerimiento profesional de 1 a 5 años	3 puntos
Se necesita haber realizado labores que impliquen control de un departamento central, un centro de trabajo o coordinación de proyectos.	4 puntos

La pregunta número 5

Marque	Iniciativa
1 punto	El trabajo se limita a utilizar métodos y técnicas definidas.
2 puntos	Requiere mejora eventual de métodos, técnicas y/o procedimientos
3 puntos	Se necesita creatividad en la solución de problemas de todo tipo.
4 puntos	Se requiere idear nuevos métodos, técnicas y/o procedimientos

La pregunta 6 se evalúa asignando puntos de acuerdo a la respuesta, una vez elegida la decisión tendrá que elegir el factor de intervención del puesto, al cual se le asigno el puntaje que va en una escala de 4 puntos siendo el 4 igual a máxima necesidad de capacitación, 3 necesidad de capacitación superior, 2 necesidad de capacitación media, y 1 necesidad de capacitación mínima.

Factor de intervención		
Auxiliar	()	1 punto
Principal	()	2 puntos
Recomendación. Final	()	3 puntos
Aprobación	()	4 puntos

La pregunta 7 se evalúa dando puntaje que va de mayor a menor en una escala de cuatro puntos siendo el 4 igual a máxima necesidad de capacitación, 3 necesidad de capacitación superior, 2 necesidad de capacitación media, y 1 necesidad de capacitación mínima.

<u>MÍNIMA</u> (0 al 25%)	1 punto
<u>BAJA</u> (26 al 50%)	2 puntos
<u>MEDIA</u> (51 al 75%)	3 puntos
<u>ALTA</u> (76 al 100%)	4 puntos

La pregunta 11 se evalúa por medio de graficar las respuestas, esto nos conducirá a saber si los trabajadores están motivados a tomar los cursos, consideramos que:

Necesidades del puesto.	Refleja que existe motivación alta
Currículo.	Refleja que existe motivación baja
Aprender algo más.	Refleja motivación media
Por envío del jefe.	No existe motivación

En las preguntas #14 y #15 cada una de las opciones de respuesta tienen un equivalente en puntos que es como a continuación se menciona:

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4

Siendo el 4 igual a máxima necesidad de capacitación, 3 necesidad de capacitación superior, 2 necesidad de capacitación media, y 1 necesidad de capacitación mínima.

De forma global se suman los puntos obtenidos de acuerdo a las respuestas para así determinar la situación real de la organización y poder realizar un diagnóstico que nos lleve a la programación de cursos efectivos basados en dichas necesidades. El total de los puntos reflejan las necesidades de capacitación de acuerdo a la siguiente escala:

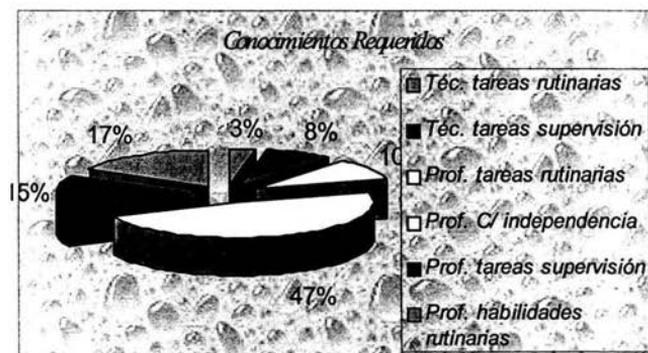
PUNTOS	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN
0 – 15	Capacitación mínima
16 – 30	Capacitación media
31 – 45	Capacitación superior
46 – 60	Capacitación máxima

Resultados:

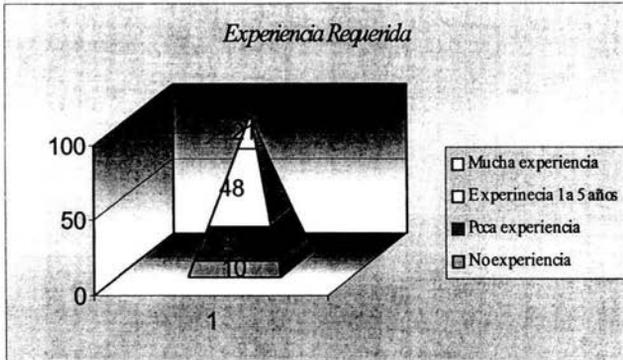
El cuestionario fue aplicado a 100 trabajadores de PEMEX Gas y Petroquímica Básica en la Subgerencia de Administración y Finanzas en su área de Recursos Humanos, una vez aplicado este cuestionario los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A través de las respuestas obtenidas de las preguntas 1 y 2 nos dimos cuenta que los trabajadores no cuentan con un manual de organización ni con un manual de puesto, por que nadie supo responder correctamente a estas preguntas, anexando comentarios de que no poseen información de este tipo por que no cuentan con un manual, debido a esto no están bien definidas las funciones de cada puesto y esto origina que las cargas de trabajo estén mal distribuidas, algunos trabajadores realizan demasiadas actividades, y muchas de estas sin tener relación con el puesto, mientras que otros no realizan casi ninguna actividad.

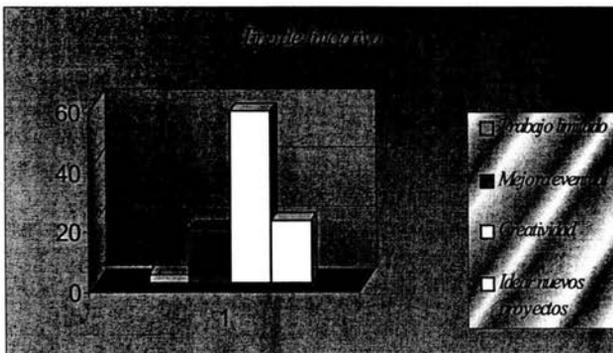
La respuesta a la pregunta 3 se graficó obteniendo que los conocimientos requeridos son principalmente conocimientos de nivel profesional en tareas que exigen la aplicación de técnicas en problemas no rutinarios con independencia, esto nos lleva a saber que el tipo de capacitación requerido no necesariamente tiene que ser cursos especializados como reingenierías.



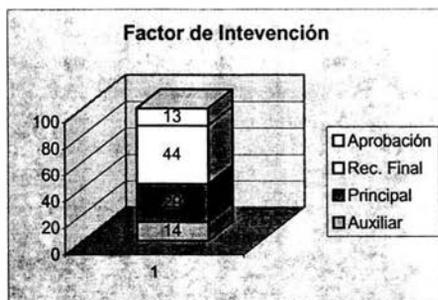
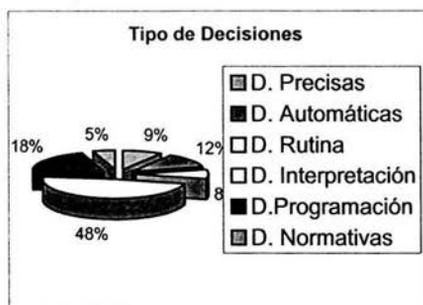
En la pregunta 4 se obtuvo como principal respuesta que: Requiere haber realizado tareas con requerimiento profesional de 1 a 5 años, respuesta con valor de 3 puntos, por lo que se requiere implementar cursos como diplomados que ayuden al mejor desempeño profesional.



En la pregunta número 5 la respuesta obtenida en la mayoría de los cuestionarios fue que se necesita creatividad en la solución de problemas de todo tipo, respuesta con valor de 3 puntos, por lo que deducimos que se requieren cursos orientados a la creatividad en solución de problemas y procedimientos administrativos.



La principal respuesta en la pregunta 6 fue que se toman Decisiones de Interpretación: Conducen a la asignación de recursos para la realización de un trabajo dentro de los límites que marca un programa; en la mayor parte del departamento este es el tipo de decisión que se toma con un factor de intervención de Recomendación Final, esta respuesta equivale a tres puntos y nos lleva a saber que la mayoría del personal necesita cursos enfocados a las relaciones humanas y motivación



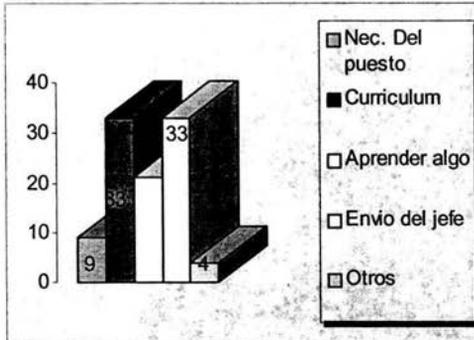
En la pregunta 7 el criterio que más trabajadores consideraron fue el de habilidades Gerenciales o Administrativas, con habilidades de planeación baja, de organización media y de evaluación y control media, con esto podemos orientar cursos y talleres de habilidades administrativas y planeación estratégica entre otros.

La pregunta 8 arrojó datos como que la mayoría de los cursos tomados fueron impartidos por instituciones externas fuera de las instalaciones de la organización. La mayoría de los cursos tomados son acerca de paqueterías tales como Microsoft 2000, ingeniería de sistemas y computación, administración y presupuestos, así como técnicas y procedimientos de oficina. Estos cursos tuvieron una duración entre una y dos semanas.

Los datos obtenidos en la pregunta 9 reflejan que los trabajadores no están conformes con los cursos recibidos, debido a que consideran que necesitan recibir cursos enfocados a su puesto que les resulten más funcionales y que no existe motivación para que asistan a esos cursos.

Las propuestas obtenidas en la pregunta 10 nos sirvieron de base para programar algunos de los cursos de capacitación, los cursos mas solicitados por los trabajadores fueron los de ingles debido a que la paquetería que utilizan es en su mayoría en este idioma y se les dificulta el manejo de los mismos por estos motivos.

En la pregunta 11 las dos respuestas principales que se obtuvieron fueron las de los incisos B) Curriculum Vitae y D) por envío del jefe, esto sirvió para darnos cuenta que no hay motivación para tomar la capacitación ya que la mayoría de los trabajadores asisten a los cursos no por interés en aprender algo más sino más bien por obligación y por acumular las constancias que se les otorga al termino de cada curso, ya que como bien sabemos estas, al paso del tiempo nos son de utilidad al querer cambiar de trabajo.



En la pregunta 12, pudimos apreciar en que funciones del puesto y con que porcentaje de eficiencia ha habido modificación de acuerdo a los cursos tomados por los trabajadores, la información arrojada por esta dio como resultado que ha habido pocos cambios en las funciones, debido a que necesitan recibir cursos enfocados a su puesto y a que en escasas ocasiones ponen en práctica los conocimientos adquiridos por que no se adecuan a las actividades respectivas del puesto.

Los datos y las propuestas obtenidas en la pregunta 13 fueron:

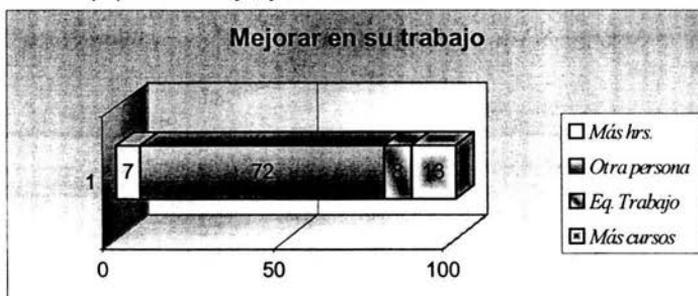
- ↓ Cursos enfocados a las actividades desarrolladas.
- ↓ Cursos comprensibles.
- ↓ Cursos que se adecuen a los horarios en que laboran.
- ↓ Cursos efectivos que sean aplicables en su área de trabajo.
- ↓ Fomento a tomar los cursos y motivación para ello.
- ↓ Cursos que mejoren las relaciones de trabajo.

En la pregunta 14 se obtuvo lo siguiente:

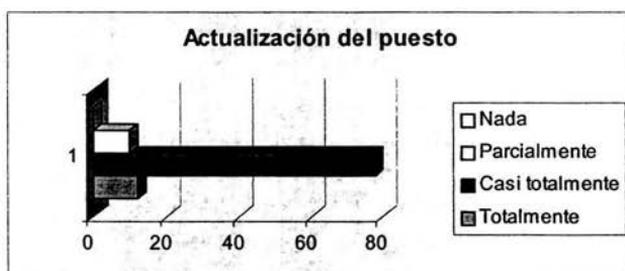
14.1. - En esta pregunta referente a la aplicación de conocimientos obtuvimos que el 17% aplica totalmente sus conocimientos, el 63% aplica casi totalmente los conocimientos adquiridos, el 18% parcialmente lo hace y el 2% nunca.



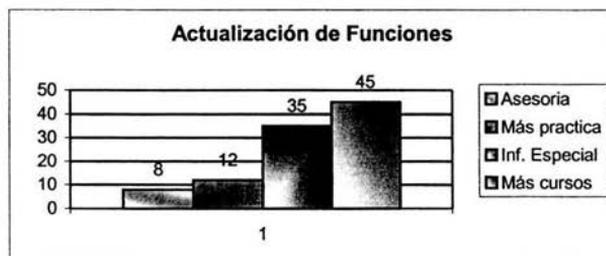
14.2. - En esta pregunta referente a las necesidades para mejorar su trabajo se obtuvo que el 7% necesita utilizar mas horas, el 72% necesita el apoyo de otra persona, el 8% integrarse a un equipo de trabajo, y el 13% recibir cursos.



14.3. - En esta pregunta referente a la actualización en el puesto los resultados fueron: el 12% esta totalmente actualizado, el 78% casi totalmente actualizado, el 10% parcialmente y el 0% no esta actualizado.



14.4. - En esta pregunta referente a la actualización en sus funciones se obtuvo que: el 8% necesita asesoria externa, el 12% necesita practicar más, el 35% necesita leer información especializada y el 45% necesita recibir cursos.

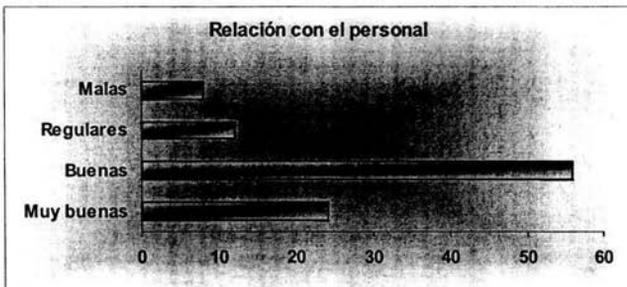


Como podemos observar los resultados arrojados por la pregunta 14 indican que la mayoría del personal esta inconforme con los cursos que son impartidos dentro de la organización, ya que muchos de estos no tienen que ver con las actividades que realizan día a día, y con esto podemos notar que no están actualizados en su puesto y los conocimientos que adquieren en muchas ocasiones no los pueden aplicar a las diversas

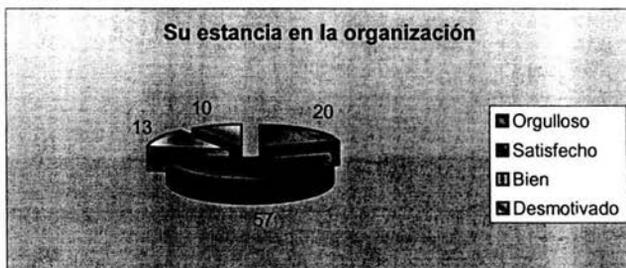
actividades y debido a tantas labores que tienen que desarrollar hay veces en que requieren de ayuda para el apoyo en su trabajo.

En la pregunta 15 se obtuvo lo siguiente:

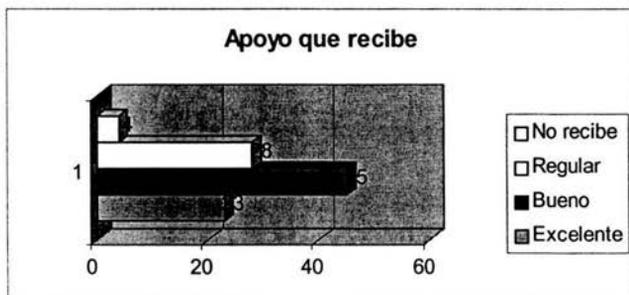
15.1. - En la pregunta referente a la comunicación y relaciones con el personal obtuvimos que: el 24% tiene muy buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, el 56% son solamente buenas, el 12% son regulares y el 8% son malas.



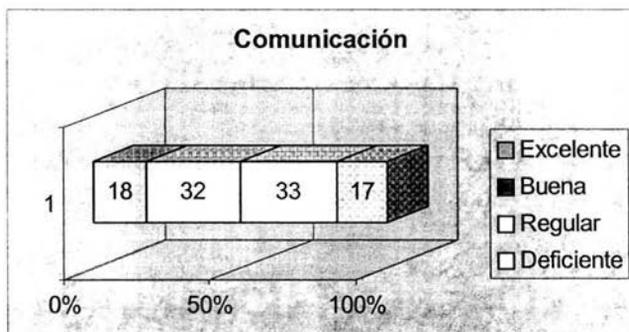
15.2. - En la pregunta referente a como se siente el trabajador en la organización los resultados obtenidos fueron: el 20% orgulloso, el 57% satisfecho, el 13% se siente bien y el 10% se siente desmotivado.



15.3. - En la pregunta referente al apoyo que se recibe por parte de su jefe los resultados conseguidos fueron los siguientes: el 23% dice que el apoyo es excelente, el 45% dice que la relación es buena, el 28% dice que el apoyo es regular y el 4% dice que no recibe apoyo por parte de su jefe.



15.4. - En la pregunta referente a la comunicación laboral existente con los compañeros los resultados arrojados fueron los siguientes: para el 18% es excelente, para el 32% es buena, para el 33% es regular y para el 17% es deficiente.



15.5. - En la pregunta que se refiere a que haría a usted sentirse más satisfecho con respecto de su trabajo los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: 33% dice que reconocer su empeño, el 19% dice que participar en la toma de decisiones y el 48% dice que mejorar en forma continua.



En cuanto a la pregunta 15 podemos notar que se requieren cursos de comunicación y de motivación, ya que según los datos arrojados la mayoría del personal no tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo, ello nos lleva a decir que no se siente del todo orgulloso de pertenecer a la organización, también pudimos notar que la falta de apoyo de su jefe tiene mucho que ver, pues con ello se tendría una mejora continua para hacerlos sentir más satisfechos con respecto a los resultados de su trabajo.

5.3 Diagnóstico

A través de nuestra investigación se logro obtener datos importantes y con la información arrojada por el cuestionario encontramos deficiencias en el departamento tales como:

- ⇒ No llevar a cabo un estudio profundo en cuanto a la detección de necesidades de capacitación que permita dar pauta a los programas de capacitación a efectuar.
- ⇒ No llevar a cabo estímulos que logren el interés de cursos por parte del mismo
- ⇒ La existencia de un sistema que no permite cambios de plaza de acuerdo a los conocimientos sino basado principalmente en la necesidad de la empresa, y sin tomar en cuenta el perfil del puesto.
- ⇒ La mayoría de los cursos están basados en el avance técnico sin tomar en cuenta el aspecto humano que permita integrar al individuo de manera más global en su entorno laboral.
- ⇒ No se lleva a cabo una evaluación posterior a los cursos, que garantice la efectividad de los mismos.

Algo que se ve con gran notoriedad, es sin lugar a dudas, el desperdicio humano ya que existe personal muy capacitado que se concentra en un solo puesto y realizando funciones que no van acordes con su preparación profesional, es decir, realizando actividades administrativas, cuando sus conocimientos son de ingeniería, y esto debido a la inmensidad de tramites que inclina a la organización a ubicar al personal capacitado a este tipo de funciones en su trabajo cotidiano.

También se da el desperdicio económico, por la gran cantidad de personal, que hasta cierto punto no es en su totalidad necesario, ya que una persona bien preparada puede realizar las funciones de varias personas y por otro lado no se utilizan las capacidades de ciertos individuos.

El personal del departamento no limita sus funciones solo al puesto, sino que además, realiza actividades que no corresponden al mismo, siendo este su propia secretaria, asistente, etc., lo que provoca que el trabajador no realice sus funciones de una manera mas eficaz.

Debido a esto consideramos que la capacitación debe de ser mas integral y efectiva, que no repercuta en un solo aspecto ni para un solo fin, sino que sea la manera más efectiva para salir del subdesarrollo en que se encuentra el país y por tanto sus empresas, por lo que PEMEX no se puede mantener al margen de una mejor preparación.

La capacitación en PEMEX es deficiente ya que existe un descontrol de funciones, ya que no están bien definidas las actividades a desarrollar en el puesto y se carecen de los elementos necesarios para lograr la mayor eficiencia en los resultados, además de no realizar estudios razonables para mejorar los recursos humanos, es decir, no cuentan con una herramienta eficaz de detección de necesidades que nos proporcionen la información real y oportuna para la buena programación de los cursos y con ello obtener el desarrollo organizacional esperado.

La existencia de un gran número de irregularidades administrativas y un descontrol en el manejo de personal, nos dan las bases para aseverar que no se lleva a cabo una capacitación integral, ya que los recursos humanos son capacitados solo considerando los avances tecnológicos, y no se capacita al individuo en otros aspectos que le sirvan para un mejor desarrollo individual que permita un mejor desenvolvimiento de sus actividades y se integre mejor en su ambiente y entorno laboral.

El personal no cuenta con cursos que le permitan un desarrollo más integral, que les permita tomar otros roles dentro de la organización, sin encasillarlos en un área determinada, y poder explotar al máximo la capacidad con que cuentan.

PEMEX carece de procedimientos adecuados en su proceso de capacitación y desarrollo de su personal por lo que sus programas de capacitación, no siempre son los óptimos para mejorar las funciones del personal, y por ello es conveniente la ejecución de nuevos y mayores estudios que ajenos a la política y al burocratismo, permitan una capacitación eficaz de sus recursos humanos, que conduzca a la organización a los cambios y a la renovación que exige el desarrollo del país.

5.4 Propuesta

De acuerdo a las necesidades antes detectadas es necesario establecer una serie de cursos como un factor importante de capacitación, que permita cubrir de una manera eficiente tales necesidades, cuidando la calidad y funcionalidad de los cursos para así obtener resultados positivos, eficientes y oportunos.

Estos cursos a programar cubrirán las necesidades que de acuerdo a nuestra investigación surgen dentro del personal y que deben de ser cubiertas lo mejor posible.

Para lograr eliminar las brechas entre lo que es y lo que debe ser se estructuró el programa de capacitación y esta conformado de acuerdo a las siguientes observaciones:

La mayoría del personal administrativo no conoce en forma general los objetivos que persigue el departamento al que pertenece como se detectó en las preguntas 1 y 2, por lo se solicita que los objetivos generales de esta, sean difundidos a todo el personal de manera que estos sean asimilados por todo el nivel jerárquico y así poder assimilar el papel correspondiente para el logro de estos, es por ello que es necesario reforzar la información impartida en esta materia.

El personal administrativo conoce cuales son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, pero de la misma manera opina que hace falta capacitar al personal en técnicas que ayuden a agilizar sus procedimientos y le facilite el desempeño de sus labores por lo que se programaron cursos enfocados a conocimientos en computación como Microsoft Outlook 2000, MS Project 2000(básico), Actualización de la nueva versión SAP. , Planeación, Organización y Control de Archivos SP.

Así mismo se consideró importante programar cursos de ingles para que desarrollen mejor sus funciones, debido a que la paquetería que se maneja es principalmente en este idioma los cursos de Ingles son: Ingles Airwave Básico 1, Airwave Básico 2, Airwave Intermedio 1, Airwave Intermedio 2 y el English Town.

El personal encuestado, considera que es importante reforzar las técnicas de conducción de grupos del personal responsable de cada área, ya que esto provoca problemas de desintegración de grupos, falta de colaboración y por tanto es evidente la disminución en el compromiso del personal para con la empresa por lo que se programó cursos de liderazgo, integración y comunicación, que ayuden al personal a vencer barreras de comunicación e integración para trabajar en equipo y lograr mejores y mayores resultados estos cursos son: Juntas Exitosas, Como Desarrollar Competencia de Liderazgo, Liderazgo y Empowerment, Seminario de Alta Dirección, Equipos de Alto Desempeño, Diplomado en Dirección de Capital Humano, Imagen de la Mujer Triunfadora, Inteligencia Emocional, Súbete a la Ola del Cambio, Como Crear un Clima Organizacional Positivo, Como Lograr Actitudes de Colaboración, Como Tratar con Gente Dificil en Diferentes Ambientes.

Las deficiencias encontradas en el personal encuestado en cuanto a productividad se pueden resolver mediante cursos como los siguientes: Evaluación del Desempeño 360°, Administración del Conocimiento, Balanced Scorecard, Desarrollo de la Inteligencia Intrapersonal, Diplomado en Finanzas para no Financieros, Desarrollo de Habilidades y Asistencia Ejecutiva, Financiamiento para Proyectos de Inversión, Finanzas para no Financieros, Formación de Instructores, Taller de D.N.C, Taller de Habilidades Administrativas, Taller de Planeación Estratégica para R.H, Técnicas Prácticas de Reclutamiento y Selección, Tendencias Actuales de la Capacitación.

Encontramos que el personal conoce los procedimientos y planes en cuanto a calidad, pero de la misma manera solicita se refuerce sus conocimientos para resolver dudas y proporcionar mejoras por lo que los cursos que darán ese refuerzo son: Bases para una Administración Efectiva de Proyectos, CRM: Organización Centrada en el Cliente, Diplomado Certificación de Instructores Internos, Guía Para una Negociación sin Fallas, Manejo de Conflictos con los Clientes, Mi Tarjeta de Presentación: La Ortografía, Procedimientos Clave para Rechazar Irregularidades en la Administración Pública Federal, Taller de Administración del Desempeño, Taller de Calidad en los Servicios de R.H.

A continuación presentamos la explicación del formato del programa de capacitación:

En la primera columna del programa encontramos el **Departamento** que es el de Recursos Humanos cuya clave es 71000.

En la segunda columna encontramos la **Denominación**, es decir el nombre del curso a impartir.

En la tercera y cuarta columna encontramos las fechas de **Inicio** y **Término** de los cursos del Programa de Capacitación.

En la quinta columna encontramos al **Día**, que se refiere al número de días que tendrá duración el curso o cursos de capacitación.

En la sexta columna se localiza el **# de Horas** las cuales son las que durara el curso de capacitación.

En la séptima columna localizamos el **Horario**, este se refiere a la hora en que será impartido el curso; así mismo, en la octava columna encontramos el **NP**, es decir, el **Número de Participantes** que asistirán al evento.

Enseguida encontramos en la novena columna el **Costo**, que es el costo total que generará la participación de los trabajadores en los cursos, es importante mencionar que algunos de los cursos aparecen en \$ 0 pesos esto se debe a que estos serán impartidos por el personal que labora en la empresa con más experiencia en el área.

Y por último encontramos en la décima columna la **Denominación o Empresa** que se refiere a la empresa que tendrá a su cargo la impartición de los cursos de Capacitación.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS DE PEMEX**

MARZO – DICIEMBRE 2004

Depto	Denominación	Inicio	Final	Día	Hrs	Horario	NP	Costo	Empresa
71000	Tall. de Administración del Desempeño	26/03/2004	26/03/2004	1	8	09:00 - 17:00	15	\$375,000	
71000	Dip. en Finanzas Para no Financieros	01/04/2004	18/06/2004	24	96	17:00 - 21:00	15	\$92,250	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Administración del Desempeño	02/04/2004	02/04/2004	1	8	09:00 - 17:00	15	\$375,000	
71000	Proce. Clave P/ Rechazar Irreg.A.P.F.	04/04/2004	04/04/2004	1	6	15:00 - 21:00	2	\$16,000	Confer Mex
71000	Tendencias Actuales de la Cap.	06/04/2004	08/04/2004	2	8	16:00 - 20:00	4	\$0	
71000	Como Crear un Clima Organ. Positivo	12/04/2004	12/04/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Finanzas Para no Financieros	12/04/2004	12/05/2004	10	10	16:00 - 17:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Taller de Habilidades Administrativas	12/04/2004	14/07/2004	27	27	08:00 - 09:00	15	\$34,425	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Admón del Desempeño	16/04/2004	16/04/2004	1	8	09:00 - 17:00	15	\$375,000	
71000	Financ. para Proyectos de Inversión	19/04/2004	09/06/2004	16	16	08:00 - 09:00	15	\$20,400	I.T.E.S.M.
71000	Manejo de Conflic. con los Clientes	20/04/2004	20/04/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Tendencias Actuales de la Cap.	22/04/2004	22/04/2004	1	2	09:00 - 11:00	5	\$3,329	I.T.E.S.M.
71000	Microsoft Outlook 2000	26/04/2004	26/05/2004	10	10	08:00 - 09:00	15	\$12,150	I.T.E.S.M.
71000	Dip. Certificación Instruc. Inter.	30/04/2004	17/07/2004	24	96	17:00 - 21:00	50	\$204,800	I.T.E.S.M.
71000	Ingles English Town	03/05/2004	23/07/2004	60	60	19:00 - 20:00	10	\$10,310	I.T.E.S.M.
71000	Administración del Conocimiento	04/05/2004	04/05/2004	1	8	09:00 - 17:00	2	\$0	PEMEX
71000	Balanced Scorecard	04/05/2004	04/05/2004	1	8	09:00 - 17:00	2	\$12,000	Confer Mex
71000	Como Lograr Actitudes de Colaboración	04/05/2004	03/06/2004	10	10	16:00 - 17:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Dip. en Dirección de Capital Humano	04/05/2004	04/05/2004	1	8	09:00 - 17:00	2	\$0	I.T.E.S.M.
71000	Dip. en Dirección de Capital Humano	04/05/2004	04/05/2004	1	8	09:00 - 17:00	2	\$0	I.T.E.S.M.
71000	Téc. Prácticas de Reclut. y Selección	04/05/2004	04/05/2004	1	8	09:00 - 17:00	1	\$5,400	Confer Mex
71000	Inteligencia Emocional	11/05/2004	17/06/2004	12	12	08:00 - 09:00	10	\$10,200	I.T.E.S.M.
71000	Formación de Instructores	17/05/2004	21/05/2004	5	30	09:00 - 15:00	20	\$0	S.T.P.S.
71000	CRM: Org. Centrada en el Cliente	21/05/2004	21/05/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Taller de DNC.	21/05/2004	22/05/2004	2	16	09:00 - 17:00	15	\$50,000	
71000	Des. de la Inteligencia Intrapersonal	24/05/2004	30/06/2004	12	12	08:00 - 09:00	10	\$10,200	I.T.E.S.M.
71000	Imagen de la Mujer Triunfadora	31/05/2004	31/05/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Admón del Tiempo Herramienta	01/06/2004	17/06/2004	6	6	08:00 - 09:00	10	\$5,100	I.T.E.S.M.
71000	Plan., Org. y Control de Archivos SP	04/06/2004	04/06/2004	1	6	08:00 - 14:00	2	\$12,000	Confer Mex
71000	Ingles English Town	07/06/2004	27/08/2004	60	60	19:00 - 20:00	10	\$10,310	I.T.E.S.M.
71000	Como Tratar con Gente Difícil Dif. Amb.	14/06/2004	14/06/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Mi Tarj. de Presentación, La Ortografía	14/06/2004	14/07/2004	10	10	18:00 - 19:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Como Desarrollar Comp. de Liderazgo	16/06/2004	16/07/2004	10	10	16:00 - 17:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Taller de DNC.	18/06/2004	19/06/2004	2	16	09:00 - 17:00	15	\$50,000	I.T.E.S.M.
71000	Taller de DNC.	18/06/2004	19/06/2004	2	16	09:00 - 17:00	15	\$50,000	
71000	Seminario de Alta Dirección	21/06/2004	27/09/2004	15	30	16:00 - 18:00	5	\$12,750	I.T.E.S.M.

71000	Juntas Exitosas	25/06/2004	25/06/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	MS Projet 2000 (Básico)	28/06/2004	21/07/2004	8	8	08:00 - 09:00	10	\$6,806	I.T.E.S.M.
71000	Evaluación del Desempeño 360°	02/07/2004	01/08/2004	10	10	17:00 - 18:00	3	\$3,657	I.T.E.S.M.
71000	Ingles English Town	05/07/2004	24/09/2004	60	60	19:00 - 20:00	10	\$10,310	I.T.E.S.M.
71000	Desarrollo de Habilidades Asist. Ejec.	19/07/2004	18/08/2004	10	10	17:00 - 18:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Administración del Conocimiento	20/07/2004	20/07/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Subete a la Ola del Cambio	20/07/2004	20/07/2004	1	2	13:00 - 15:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Planeación Estratégica p/ R.H.	22/07/2004	23/07/2004	2	12	16:00 - 20:00	15	\$37,500	
71000	Ingles Airwave Básico 1	02/08/2004	22/11/2004	33	33	08:00 - 09:00	5	\$6,368	I.T.E.S.M.
71000	Ingles Airwave Intermedio 1	02/08/2004	17/11/2004	32	32	13:00 - 14:00	5	\$6,368	I.T.E.S.M.
71000	Ingles Airwave Básico 2	03/08/2004	18/11/2004	32	32	08:00 - 09:00	5	\$6,368	I.T.E.S.M.
71000	Ingles Airwave Intermedio 2	03/08/2004	18/11/2004	32	32	13:00 - 14:00	5	\$6,368	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Calidad en los Servicios de R.H.	12/08/2004	14/08/2004	3	16	16:00 - 20:00	15	\$57,000	
71000	Equipos de Alto Desempeño	16/08/2004	15/09/2004	10	10	12:00 - 13:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Formación de Instructores	16/08/2004	20/08/2004	5	30	09:00 - 15:00	20	\$0	S.T.P.S.
71000	Liderazgo y Empowerment	16/08/2004	06/10/2004	16	16	08:00 - 09:00	10	\$13,600	I.T.E.S.M.
71000	Taller de Habilidades Administrativas	16/08/2004	17/11/2004	27	27	08:00 - 09:00	15	\$34,425	I.T.E.S.M.
71000	Mi Tarj. de Presentación, La Ortografía	24/08/2004	23/09/2004	10	10	11:00 - 12:00	10	\$12,191	I.T.E.S.M.
71000	Guía para una Negociación sin Fallas	25/08/2004	25/08/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	Actuali. de la Nva Versión SAP	04/09/2004	04/09/2004	1	8	09:00 - 17:00	10	\$0	PEMEX
71000	Tall. de Planeación Estratégica para R.H.	06/09/2004	26/11/2004	60	60	19:00 - 20:00	10	\$10,310	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Calidad en los Servicios de R.H.	09/09/2004	11/09/2004	3	16	16:00 - 20:00	15	\$57,000	
71000	Inteligencia Emocional	14/09/2004	21/10/2004	12	12	08:00 - 09:00	10	\$10,200	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Planeación Estratégica para R.H.	23/09/2004	24/09/2004	2	12	16:00 - 20:00	15	\$37,500	
71000	Seminario de Alta Dirección	04/10/2004	10/01/2005	15	30	16:00 - 18:00	5	\$12,750	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Calidad en los Servicios de R.H.	04/10/2004	24/12/2004	60	60	19:00 - 20:00	10	\$10,310	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Calidad en los Servicios de R.H.	07/10/2004	09/10/2004	3	16	16:00 - 20:00	15	\$57,000	
71000	Des. de la Inteligencia Intrapersonal	25/10/2004	01/12/2004	12	12	08:00 - 09:00	10	\$10,200	I.T.E.S.M.
71000	Bases p/ Admon. Efec. de Proyect.	17/11/2004	17/11/2004	1	2	09:00 - 11:00	10	\$6,658	I.T.E.S.M.
71000	MS Projet 2000 (Básico)	22/11/2004	22/12/2004	10	10	08:00 - 09:00	10	\$6,806	I.T.E.S.M.
71000	Tall. de Planeación Estratégica para R.H.	25/11/2004	26/11/2004	2	12	16:00 - 20:00	15	\$37,500	

CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis planteada en este trabajo de investigación se comprueba que si se detectan adecuadamente las necesidades de capacitación se puede estructurar un buen programa que satisfaga las necesidades reales del trabajador y con ello las de la empresa.

El objetivo de nuestra investigación y motivo del presente trabajo de tesis es dar una propuesta que de una posible solución a los problemas encontrados de acuerdo a la situación real y actual de los Recursos Humanos en cuanto a capacitación en PEMEX.

Al aplicar el cuestionario de Detección de Necesidades, se encontró que varios problemas se originan en la solución de problemas, las excesivas cargas de trabajo y en los diversos estilos de liderazgo que se dan a diferentes niveles de la organización.

Al conocer la opinión de los trabajadores nos dimos cuenta de que no necesariamente lo que te pide la gente es lo que en realidad se necesita, es decir, la mayoría de los encuestados coinciden en cursos de inglés y humanísticos pero ello no significa que a todo el personal se le tiene que impartir ya que no todos aplican esos conocimientos.

La capacitación es una herramienta muy valiosa en el desarrollo del personal pero esta no es suficiente si dentro de la empresa existe incertidumbre y favoritismo de los jefes hacia solo una parte del personal.

No toda la capacitación que se imparta dentro de una organización tiene que ser de temas técnicos, sino la capacitación que abarca temas humanísticos, sociales, motivacionales, etc. puede ser una forma de incentivo para los trabajadores y así ayudar a mejorar el desarrollo y las relaciones del personal dentro y fuera de la empresa.

Diversos cursos que se necesitan en la empresa pueden ser impartidos por el personal de la empresa, esto puede ayudar a que el costo de la capacitación no sea grande y además puede servir como un medio de integración del personal.

A través del desarrollo de este caso práctico, se observó que el departamento de Recursos Humanos programa sus cursos de capacitación a costa de pasar por alto las necesidades de su personal lo que trae como consecuencia que el resultado no sea el deseado, la disminución de burocratismos sería una buena opción para llevar a cabo esta propuesta.

El administrador de personal, más allá de controlar al recurso humano, debe de tener un objetivo de mayor trascendencia, donde la clase trabajadora, independientemente del rango o status que tenga, logre el mayor desarrollo en el desempeño de sus labores en el beneficio de él mismo y de la propia empresa.

Referencias Bibliográficas

-  Administración, Teoría y Aplicación
Rue y Byars.
Editorial Alfaomega
México 1994
-  Administración de Personal
Reyes, Ponce Agustín.
Editorial Limusa
1era. Edición México 1971
-  El Proceso Administrativo
Fernández, Arena J. Antonio.
Editorial Herrero Hnos.
México 1975
-  Metodología de la Investigación
Hernández, Sampieri Roberto.
Editorial Mc. Graw Hill
México 2000
-  Metodología de la Investigación
Namakforosh
Editorial Limusa
México 2002
-  Metodología de la Investigación
Ortiz, Frida / García, María del Pilar
Editorial Limusa
México 2002
-  Capacitación y Desarrollo del Personal
Siliceo, A. Alfonso
Editorial Limusa
México 1992
-  Capacitación y Desarrollo del Personal
A, Gradss Jaime
Editorial Limusa
México 1992
-  La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Métodos y Técnicas.
Mendoza, Núñez Alejandro
Editorial Trillas
México 1994
-  Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
L, Craig Robert.
Editorial Diana
México 1990
-  El Petróleo de México su importancia/ sus problemas.
López, Portillo José
Edit. Fondo de Cultura Económica
México 1975
-  La Reconversión de la Industria Petrolera en México.
Barbosa, Cano Fabio
Edit. Instituto de Investigaciones Económicas
México 1993
-  El Petróleo.
Domingo, Lawin José
Edit. Fondo de Cultura Económica
México 1986
-  Enciclopedia Microsoft Encarta
México 2000
-  Administración de Recursos Humanos
Arias Galicia, Fernando
Editorial Trillas 4° edición
México 1989

 Introducción a la Teoría General de la Administración
Chiavenato, Idalberto
Editorial McGraw Hill 4° Edición
México 1995

 Administración
Hamptom, David R
Editorial McGraw Hill 3° Edición
México 1989

 Administración
Hicks, Hebert G. Gullet C. Roy
Editorial Continental
México 1989

 Guía Para Elaborar la Tesis
Zorrilla A., Santiago y Torres,
Miguel.
Editorial McGraw Hill 2° Edición
México 1992

 Administración de la Calidad
Abuto Jiménez, Manuel
Editorial CECSA
México 1999

 Capacitación y Desarrollo del Personal
Grados A., Jaime
Editorial Trillas
México 1999

 Manual Para Determinar Las Necesidades de Capacitación
Mendoza Núñez, Alejandro
Editorial Trillas
México 1994

 Administración de la Capacitación
Rodríguez Estrada, Mauro
Editorial Mc Graw Hill
México 1998

 El ABC del Administrador de la Capacitación
Reza Trosino, Jesús C.
Editorial Panorama
México 1995

 Administración Moderna de Personal
Rodríguez Valencia Joaquín
Editorial Thompson
México 2002

APUNTES

 Administración Pública
Covarrubias Guerrero, José Luis
FESC 2002

 Auditoría Administrativa
Ramírez Órnelas, Francisco
FESC 2002