



UNIVERSIDA VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“CORRECTO DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE
UN ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS
DENTRO DE LA INDUSTRIA HOTELERA”**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

LUISA ISABEL CONTRERAS ROSALES

ASESOR DE TESIS:
LIC. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

REVISOR DE TESIS
LIC. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

BOCA DEL RÍO, VERACRUZ

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias.....

A Dios por permitirme estar aquí llena de vida, amor y mucha felicidad.....

A mi mamá Luisa por darme la vida, por estar ahí cuando la necesito, su apoyo incondicional, comprensión y gran amor que me da al igual que su esposo Rafael....

A mis padres Isabel y Max por permitirme ser parte de su familia, por su amor; gracias por inculcarme los valores y principios necesarios para salir adelante, así como darme la fuerza y educación para llegar a cumplir mis metas...Muchas gracias por hacer de mi lo que hasta ahora soy....los quiero mucho

A mi abuelo que lo llevo siempre conmigo donde quiera que este gracias por ser mi ángel y cuidarme siempre....

A mis tíos, en especial a Lupita y Jorge que han estado conmigo en todo momento...los quiero mucho.

A mis hermanos Max, Luis y Fallito los adoro son lo mejor que me pudo haber dado la vida...estar con ustedes es lo mejor.... Gracias por todo, principalmente por confiar en mí, nunca dejarme sola y apoyarme en todo momento mil gracias... los amo...

A mis maestros por todas sus enseñanzas, comprensión, paciencia y experiencias transmitidas...Gracias

A mis amigos Fabiola, Liz, Nereida, Gabriel, Amilcar y Sandra por estar conmigo siempre, consentirme, darme apoyo incondicional y demostrarme su amistad en todo momento....los quiero....

A mis compañeros de por ser unas excelentes personas para conmigo...

.....**Mil gracias**.....

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

CAPITULO I

I. MARCO METODOLOGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2. JUSTIFICACION	9
1.3. OBJETIVOS	10
1.4. HIPOTESIS	10
1.5. VARIABLES	11
1.6. DEFINICION DE LAS VARIABLES	11
1.7. TIPO DE ESTUDIO	12
1.8. POBLACION Y MUESTRA	12
1.9. INSTRUMENTO DE MEDICION	13

CAPITULO II

II. MARCO TEORICO

2.ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1.1. HISTORIA Y EVALUACION DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1.1.1.administracion CHINA	21
2.1.1.2.administracion EGIPCIA	22
2.1.1.3.administracion ROMANA	23
2.1.1.4.administracion DE LA EDAD MODERNA	24
2.1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
2.1.3. LAadministracion Y EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	28
2.1.4. FUNCIONES DE LAadministracion Y EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	29
2.1.5. IMPORTANCIA Y DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	32
2.2. CAPACITACION Y DESARROLLO	37
2.2.1. PROPOSITOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	38
2.2.2. NECESIDADES DE CAPACITACION	44
2.2.3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	49
2.2.3.1. INFORMACION BASICA PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	49

2.2.4. LA CAPACITACION Y LA EMPRESA	57
2.2.4.1. EDUACION INTEGRAL	59
2.2.5. PROCESO DINÁMICO DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	63
2.2.5.1. BINOMIO CAPACITACION - PRODUCTIVIDAD	64
2.2.5.2. CULTURA DE CAPACITACION	65
2.2.5.3. CREATIVIDAD EN EL DESARROLLO EJECUTIVO	69
2.2.6. MARCO LEGAL EN MEXICO EN MATERIA DE CAPACITACION	70
2.2.6.1. ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCION DE CAPACITACION	70
2.2.7. DETECCIÓN DE NECESIDADES	82

CAPITULO III

3. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	97
---	----

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
-----------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

Como ya es sabido son muchos los factores que intervienen para que un país cuente con un gran desarrollo económico y uno de esos factores es el turismo. México es un país que cuenta con gran cantidad de lugares que remiten un gran atractivo turístico; por su ubicación, belleza e historia. De ahí se ha considerado como un destino turístico sumamente atractivo en particular para los extranjeros deseosos de conocer nuestra cultura.

Es importante contar con una gran infraestructura hotelera en cada uno de estos destinos o lugares. Por ello a fin de proporcionar al turismo nacional y extranjero un servicio de calidad. En los últimos años la zona conurbana Veracruz – Boca del Río, ha ampliado su infraestructura hotelera para gran satisfacción a los visitantes, ya que esta zona se ha convertido en uno de los destinos turísticos nacionales con mayor demanda. En este estudio, el punto de referencia es dar a conocer los problemas que se pueden suscitar al no atender al sector turístico con calidad y lo que provoca esto. La industria hotelera como cualquier otra debe atender a muchas necesidades para así cumplir con los objetivos deseados, uno de los cuales es satisfacer las necesidades de los clientes-turistas; por ello el personal que labora en los hoteles es muy importante e influye en la mayor parte de la estancia del turismo, estos deben estar perfectamente capacitados para desarrollar sus labores y funciones; como sabemos todo empleado esta respaldado por un jefe inmediato o gerente del mismo y en el caso de esta industria es el Gerente de Recursos Humanos el debe estar completamente capacitado y saber perfectamente sus funciones y desempeñarlas correctamente para así con esto llegar a los objetivos deseados de la empresa y mantener un numero de turistas dentro de la ciudad y del país.

En esta investigación platicaremos de la deficiencia que existe en la industria con respecto a la poca capacitación y desarrollo de sus actividades y funciones que pretenda traducirse en un mal servicio y hacer que se reduzca el interés de los turistas en volver posteriormente, lo cual impediría el crecimiento de la zona conurbana Veracruz – Boca del Río, situación que no sólo afectaría al sector turístico sino a la población en general, por lo que decrecería la derrama económica.

Por lo anterior este estudio pretende hacer hincapié en la importancia de la capacitación y el desarrollo para todo el personal involucrado con el área de los Recursos Humanos en la industria Hotelera que permita el fortalecimiento y crecimiento de la misma.

I. MARCO METOLOGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, sin embargo, éstas llegan frecuentemente a entrar en conflictos, para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere de estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el comportamiento y desarrollo organizacional así como lo es la administración de recursos humanos, esta última es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales, trata del adecuado aprovisionamiento de la aplicación del mantenimiento y desarrollo de las personas, igualmente consiste en el desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el desempeño laboral.

La administración de recursos humanos está llena de desafíos y riesgos en un terreno donde se pueden cometer errores desastrosos y tener la seguridad de que están actuando correctamente, debido a que estos aspectos son muy importantes para cualquier empresa, organización o institución; por tanto si las empresas no cuentan con una adecuada organización en la descripción de las funciones a realizar de cada una de las personas que ocupan determinado puesto (Descripción de puestos), ocasiona una deficiencia en los servicios, una merma en calidad y en el funcionamiento propio de la empresa.

Estos errores pueden llegar a tener su causa en la poca eficiencia del Gerente encargado del departamento de recursos humanos al realizar sus actividades dentro de la organización; es decir, emplear incorrectamente el proceso de selección de personal, no cumplir con cada uno de los pasos de este proceso y que a su vez la organización no tenga correctamente definidas las actividades o funciones a realizarse en cada uno de los puestos; es por eso que es conveniente realizar una evaluación y constante capacitación a altos ejecutivos y demás niveles jerárquicos dentro de una organización ya que estos errores de los que se habla pueden terminar con la vida de muchas empresas es por eso que se puede asegurar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación para todos los niveles que existen en una organización desde los de mayor jerarquía hasta los de nivel operativo.

Uno de los aspectos críticos de la administración de Recursos humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo un buen trabajo; el por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe como hacerlo. Partiendo de este punto podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles podrían ser las necesidades de capacitación o bien localizar en donde **se encuentra ese vacío** que ocasiona una deficiencia en el desempeño de las funciones del administrador de recursos humanos pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis de gran profundidad.

La primera señal y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y estudiar las necesidades de capacitación y correcto desarrollo para el adecuado funcionamiento del departamento de recursos humanos ver en dónde se encuentra la falla. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas de forma superficial, sin investigar previamente acerca de las necesidades reales que pueden ser resueltas con capacitación, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado.

En las empresas donde es mayormente notoria la situación de deficiencia en la administración de recursos humanos; es en las empresas de servicios turístico como los hoteles del puerto de Veracruz, ya que existe una gran infraestructura hotelera en desarrollo, las bellezas naturales y lugares históricos por lo cual es considerado como destino turístico, y es aquí donde se acentúa más el que exista un vacío dentro de una organización de administración de recursos humanos ocasionando una menor afluencia turística a la esperada en la mayoría de los hoteles de todas las categorías, tomando como referencia la zona conurbada Veracruz – Boca del Río donde hay mas afluencia hotelera, será el objeto de estudio de la presente investigación. Tomando como referencia hoteles de 4 y 5 estrellas.

De lo anterior surge el cuestionamiento: ¿La deficiencia en el desempeño de las funciones de un administrador de recursos humanos tiene su causa en la falta de capacitación y desarrollo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Como ya se mencionó, uno de los motivos por el cuál no se puede llegar a tener excelencia en calidad en el ámbito turístico radica en la falta de organización de la administración de recursos humanos.

Teniendo en cuenta estas posibles causas se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación"

El comienzo del estudio debe orientarse, no sólo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, sino que es necesario un minucioso y detallado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso de selección; la cual es la función principal de un administrador de recursos humanos.

Por lo que con este estudio se tratará de encontrar el porque del vacío en la misma, verificar el nivel de capacitación de los empleados en distintas jerarquías, la falta de supervisión, los recursos tecnológicos, etc.; se contribuirá a encontrar las faltas dentro del sector turístico para poder resolver y mejorar, beneficios así a empresarios o dueños de éstas instituciones o de cualquier empresa en general.

Se buscará demostrar que la capacitación no es un gasto sino una inversión a mediano o largo plazo además que éste es un punto principal de la Administración de recursos humanos, o si bien es en la organización en general de la empresa, donde se encuentra el error motivo del cual conlleva a no cubrir las expectativas para el cumplimiento de las función es del administrador de recursos humanos; esto se da desde la descripción de puestos, es decir no definir correctamente cada actividad a realizar,

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

- ◆ Determinar si la deficiencia en el desempeño de las funciones del administrador de recursos humanos tiene su causa en la falta de capacitación y desarrollo.

Objetivos específicos

- ◆ Investigar que tipo de capacitación le es impartida.
- ◆ Indagar si impulsan el desarrollo del personal.
- ◆ Definir cuales son las funciones del administrador de recursos humanos

- ◆ Analizar la relación entre el tipo de capacitación y la eficiencia con que llevan acabo las tareas.
- ◆ Estudiar la descripción de puestos con la que cuenta cada una de las áreas en la organización.
- ◆ Verificar que si utilizan tecnología y que tipo.
- ◆ Averiguar si utilizan la supervisión en las actividades realizadas.

1.3. HIPÓTESIS

Hipótesis de trabajo:

La deficiencia en las funciones del administrador de recursos humanos tiene su causa en la falta de capacitación y desarrollo.

Hipótesis nula:

Es falso que la deficiencia del administrador de recursos humanos tenga su causa en la falta de capacitación y desarrollo.

1.4. VARIABLES

Variable independiente.-

Falta de Capacitación y desarrollo

Variable dependiente.-

Funciones del administrador de recursos humanos

1.6. DEFINICION DE VARIABLES

REAL

CAPACITACION Y DESARROLLO: Enseñanza de los conocimientos, aptitudes y habilidades que tiene los empleados de alto nivel jerárquico para la realización de sus funciones correctamente dentro de una organización.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS: son las actividades que desempeña un individuo en una organización para la productividad y la calidad del entorno laboral.

DEFINICION OPERACIONAL

La investigación se llevará a cabo por medio de la evaluación de los conocimientos y habilidades que tienen el administrador de recursos humanos en la organización observando como realiza sus actividades y como lleva a cabo sus funciones laborales, se investigará si se considera capacitado para llevar a cabo el papel de administrador de recursos humanos en una organización. Se evaluará si cumple con todas las funciones que requiere este puesto. Se hará un registro para evaluar estas funciones.

Se realizará la investigación por medio de dos registros uno de ellos tratará de las funciones del departamento de recursos humanos si cumple con las funciones o no y cómo las cumple, y el segundo registro tratará de los cursos de capacitación y desarrollo que le hayan sido impartidos durante el año 2004 e investigar si ésta es la adecuada.

1.7. TIPODE ESTUDIO

Ésta investigación se basará en el tipo de estudio DESCRIPTIVO, tratará de determinar la deficiencia en las funciones del administrador de recursos humanos.

1.8. POBLACION Y MUESTRA

Para esta investigación se considerará como población a los gerentes de recursos humanos de 3 hoteles de 4 estrellas del municipio de Boca del Río los cuales será: Hotel Fiesta Americana, Hotel Fiesta Inn y el Hotel Camino Real; y la muestra serán tres empleados por hotel, éstos empleados deben estar bajo la autoridad del gerente de recursos humanos.

1.9. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se realizará un cuestionario de 10 preguntas cada uno y se le dará un porcentaje o calificación a cada una de las preguntas a realizar.

Buenas tardes, agradecería se sirva usted contestar el siguiente cuestionario de forma objetiva a fin de obtener datos relevantes para la investigación de este trabajo de tesis. Gracias por su atención.

HOTEL: _____

1. ¿Cómo considera el proceso de selección del personal?
 Excelente
 Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
2. ¿La manera en que se llevan a cabo las evaluaciones de personal dentro de la empresa con el fin de promover el desarrollo y el liderazgo del mismo es?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

3. ¿Los programas, actividades, cursos, que lleva a cabo la "empresa" para capacitación del personal con el fin de mejorar su desarrollo laboral son?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Las responsabilidades de cada puesto están descritas y publicadas por el gerente de manera correcta?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿La manera en que es requerido el personal a ingresar a la empresa de manera interna (por medio de familiares) o externa (anuncios de periódico) la considera?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6. ¿Cuándo existe un problema interno entre empleados la respuesta del gerente a la solución del este mismo es?

- Excelente
- Muy Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿La información de algún cambio o actividad a se realiza dentro del hotel es comunicada de manera eficaz?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Cómo considera la concordancia de las responsabilidades que implica cada puesto laboral y las cualidades de la persona que lo ocupa?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

9. ¿El desempeño del gerente de recursos humanos es de acuerdo a las necesidades que debe cumplir el puesto, capacitación y su desarrollo?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10. ¿Cómo califica la manera en que el gerente mantiene el ambiente laboral agradable en el trabajo y el mantenerlos motivados para desempeñar sus actividades correctamente?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Los rangos a utilizar para calificar este cuestionario son los siguientes:

Valor de cada respuesta

Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Rango para calificar

Excelente	45
Muy bueno	36
Bueno	27
Regular	18
Malo	09

II. MARCO TEORICO

2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS

Todas las organizaciones necesitan de personas para que la organización consiga los objetivos establecidos.

La Administración de recursos humanos se encarga de atender las necesidades de las personas que laboran dentro de una organización, pero para comprender es necesario saber ciertos puntos importantes:

- a) Teorías que explican el comportamiento.
- b) La planificación de recursos humanos.

La Administración de recursos humanos es un área de estudios nueva pero se puede usar en cualquier tipo de organización.¹

La administración de recursos humanos tiene como una de sus metas dar capacitación a las personas que la empresa requiera para que este sea más

¹ Chiavenato, Adalberto, administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 17

efectivo en las actividades que realice dentro de la organización. Es importante saber que las organizaciones dependen del material humano con que cuentan.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas que tienen la capacidad de promover el desempeño del personal, que al mismo tiempo la organización representa el medio para que los trabajadores cumplan con sus objetivos personales como los que se encuentran relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se relacionan con los de la organización entera. Todas las organizaciones tienen como objetivo la creación y distribución de algún producto. Todo lo que se haga para la elaboración y distribución de este producto o servicio son actividades básicas de la organización.

Se indicarán algunos los aspectos claves de la Administración de Recursos humanos.

El Enfoque Estratégico: la administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización.

Es decir debe trabajar en conjunto con los gerentes operativos ya que de no ser así los recursos no serán empleados de manera eficiente.

Enfoque de los recursos humanos: el empleado es lo más importante en una organización. Es decir no se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.

Enfoque Administrativo: todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. Recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores.²

Es decir la responsabilidad cual se comparte entre el supervisor del trabajador y el departamento de recursos humanos al buscar el desempeño y bienestar de cada trabajador.

Enfoque de Sistemas: el departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo está contribuyendo a la productividad general de la organización. Recursos humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos; cabe recordar que en una empresa los diferentes departamentos que la integran están relacionados entre si, y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.

Enfoque Proactivo: el departamento de recursos humanos puede ayudar aun más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

2.1.1. Historia y evolución de la administración de recursos humanos.

Uno de los mayores cambios registrados en los negocios en años recientes ha sido el creciente respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de recursos humanos.

No hace muchos decenios, las personas que se ocupaban en el trabajo de recursos humanos tenían títulos como asistentes sociales y empleadores de personal. Sus deberes eran algo limitados y a menudo trataban con cosas como

² Hernandez y Rodriguez, Sergio. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. Mexico Pag 7-16

salarios de los trabajadores, problemas médicos menores, recreación y vivienda. Personal, como solía llamarse a recursos humanos, habitualmente se tenía en poca estima como profesión, y su posición en la organización estaba por lo regular cerca del punto más bajo de la jerarquía.

El puesto de gerente de recursos humanos ya no es un puesto de jubilación que se asigna a los administradores que no se pueden desempeñar en forma adecuada en alguna otra parte en la corporación. Las compañías ya han aprendido que el departamento de recursos humanos puede tener un gran impacto sobre la efectividad y rentabilidad globales de la organización.³

Se concluye que la Administración de Recursos humanos tiene como función principal conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

2.1.1.1. Administración China.

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una

³ Hellriegel, Don & Slowm W john. ADMINISTRACION. Editorial Thompson

rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

2.1.1.2. Administración Egipcia.

Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como “burocrático”. Debido a los medios de comunicación marítimos fluviales, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central.

La idea que prevaleció en el antiguo estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad.

El sistema de los Ptolomeo tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez. Durante el imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas.

Tantas formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno de la región.

2.1.1.3. Administración Romana.

Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C. en lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, los comicios.

Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: *Cuestores* (finanzas), *ediles* (administración), y *pretones* (justicia). En la cumbre, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; La República y el Imperio. La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el Imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como debajo del emperador venían los defectos pretorianos. Bajo ellos los Vicario o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia.⁴

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de la ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

2.1.1.4. Administración de la edad moderna.

El más importante, ejercido por la asamblea de representantes elegidos, consiste en hacer las leyes. El poder ejecutivo el cual es el gobierno, se encarga de la aplicación y de la ejecución de las leyes. El poder judicial, por último, tiene un doble cometido: por una parte castigar las violaciones de la ley cometidas por los individuos el cual es la jurisdicción penal, y por otra parte dirimir los conflictos entre los ciudadanos (jurisdicción civil).

⁴ Hellriegel, Don & Slowm W john. ADMINISTRACION. Editorial Thompson

En Francia, Montesquieu fue la persona que dio a conocer una teoría que estuvo inspirada en las experiencias tenidas en el Imperio Romano y en la Constitución de Inglaterra. En el Ensayo sobre el gobierno civil, John Locke y la estancia de Montesquieu, el Estado tiene tres clases de órganos: el legislativo, el ejecutivo y el judicial (que él llama también “ejecutivo de las cosas que dependen del derecho civil”). Según su teoría:

El legislativo es el que hace las leyes o deroga las existentes.

El ejecutivo tiene la responsabilidad de aplicarlas.

El judicial es el poder que castiga los delitos y tiene a su cargo la interpelación de las diferencias entre las personas.

Montesquieu tenía una concepción distinta a la que se sustenta hoy día en los países democráticos, sobre los cuales han de ser las condiciones de selección que deben satisfacer esos tres órganos. Él consideró conveniente que los miembros del Judicial fueran transitorios y salidos “de la masa popular”, en tanto que para los poderes legislativo y ejecutivo podrían ser permanentes. A pesar de ello, lo fundamental de su teoría de la separación funcional se mantiene actualmente como la base formal de la independencia relativa de los tres órganos.

Lo más importante es, sin embargo, no la separación sino la coherencia de sus funciones para que el Estado, actúe con unidad. Esa misma teoría funcionalista ha influido también para que en la empresa privada de cierto tamaño y características, como las sociedades anónimas, las de responsabilidad limitada, etc., haya un cierto deslinde de funciones, de suerte que las determinativas o legislativas le conceden, por delegación de la asamblea general de accionistas, a la junta directiva, las ejecutivas, aplicativas o administrativas a la gerencia y las interpretativas o judiciales internas son ejercidas por órganos especiales o en parte

por los otros dos cuerpos, puesto que en ese sector no hay esa división relativa de esas funciones, como si sucede en la administración pública.

A partir del siglo XIII, el sistema feudal se debilitó. Las ciudades, cuya importancia no cesaba de aumentar, adquirieron su independencia, se organizaron en municipios y se gobernaron por sí mismas. Finalmente, los reyes lograron imponer, de una manera progresiva, su autoridad y hacerse obedecer por los grandes señores feudales.

2.1.2. Objetivos de la administración de recursos humanos.

Los objetivos pueden definirse como medidas para calcular las acciones llevadas a cabo por los Administradores de Recursos humanos.

Los objetivos de la Administración de Recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de RH con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.⁵

Estos objetivos se dividen en:

◆ **Objetivo Social**

⁵ Chiavenato, Adalberto, administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill

El administrador se propone contribuir necesariamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

◆ **Objetivos de la organización**

El administrador debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de la organización global.

◆ **Objetivos funcionales**

Mantener la contribución de los recursos humanos en el ámbito adecuado de las necesidades de la compañía cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso.

◆ **Objetivos individuales**

En esta área se pueden fijar como a nivel mismo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

Objetivos de la administración de recursos humanos y actividades que permiten alcanzarlos

Objetivos Sociales

1. Cumplimiento de las leyes.

2. Servicios que presta la Organización.
3. Relaciones Empresa-Sindicato.

Objetivos de la Organización

1. Planeación de Recursos humanos.
2. Servicios que presta la Organización.
3. Selección de personal.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Evaluación.
6. Actividades de control.

Objetivos Funcionales

1. Evaluación.
2. Actividades de control.

Objetivos Personales

1. Capacitación y desarrollo.
2. Evaluación.
3. Compensación.
4. Actividades de control.

2.1.3. La administración y el administrador de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requiere una efectiva administración de recursos humanos.

Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos, con una creciente conciencia de que los recursos humanos son la clave para que una organización tenga éxito.

El administrador de recursos humanos se ha alejado de la tradicional función transaccional de apoyo, llena de papeleo, de contrataciones y liquidaciones, que tuvo antes, y se está convirtiendo en alguien que toma decisiones finales. En realidad, la expresión que más se utiliza es la de socio estratégico. El gerente de recursos humanos actúa más en calidad de consejero, pero debe ser un catalizador al proponer políticas de recursos humanos para que las implementen los gerentes de línea.⁶

2.1.4. Funciones de la administración y el administrador de recursos humanos.

La actividad del administrador de los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor de la organización, la administración de personal, por lo tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización.

Recursos humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y no tiene autoridad para dirigir otros

⁶ Simula, Andrew F. ADMON. DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS. 1º edición Limusa

departamentos pero si puede asesorar a otros gerentes y esto se llama autoridad corporativa. Cuando un gerente no acepta el consejo del departamento de personal éste asume la responsabilidad total de los resultados. Si éstos causan problemas las consecuencias recaen sobre el gerente. Es por eso que los gerentes, en la mayoría de los casos, aceptan la asesoría del departamento de personal y ahí es donde radica la gran influencia que tiene en otros departamentos.

Cuando un gerente no está de acuerdo con lo que le sugiere el departamento de personal puede recurrir a la dirección de la empresa y así mismo el departamento de personal puede recurrir a la dirección de la empresa cuando no está de acuerdo con la decisión del gerente.

Cuando el departamento de personal recibe autoridad funcional deja de ser un departamento de asesoría y se convierte en autoridad funcional. Sus decisiones deben, como en todas las organizaciones, contar con la aprobación de la dirección.

La responsabilidad dual se da cuando en el departamento de recursos humanos existe en forma paralela la autoridad corporativa y lineal. Esto significa que el departamento de recursos humanos y los gerentes operativos son responsables de la productividad y de la calidad del entorno laboral.

El departamento de personal también está vinculado con el tipo de servicios que presta a los empleados, los gerentes y la organización. En muchas de las organizaciones pequeñas el gerente de personal tiene muchas funciones que tiene que administrar y recibe información de otros gerentes en las reuniones que tienen una o dos veces por semana.

En las organizaciones grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados

de ello. El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. Pero se corre el riesgo de que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde. Cuando pasa esto es claro que no se han especificado las funciones a realizar dentro de la organización.

El gerente de recursos humanos enfrenta una multitud de desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia constantemente hasta la multiplicidad siempre presente de las regulaciones gubernamentales, es decir cambios que suceden durante la vida de una empresa llámense políticos, económicos, sociales, legales. Estos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos. Seis áreas funcionales están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos. Estas áreas constituyen en esencia el campo de la administración de recursos humanos.⁷

Entre sus funciones esenciales se destacan las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

⁷ Chiavenato, Adalberto, administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 17

5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

2.1.5. Importancia y dificultades básicas de la administración de recursos humanos.

A continuación se dan una serie de argumentos que fundamentan la importancia de la Administración de Recursos humanos:

1. La universalidad de la Administración de Recursos humanos demuestra que ésta no puede faltar para el buen funcionamiento de las organizaciones sociales pero es más utilizada en grupos más grandes.
2. Reduce el trabajo de los subordinados a través de principios y métodos para hacer más rápido y eficaz el funcionamiento de organización.
3. La productividad y la eficacia de cualquier organización tiene que ver con una buena Administración de Recursos humanos.

4. A través de principios la Administración de Recursos humanos proporciona reglas para el aprovechamiento de los recursos , para relacionar a las personas y generar empleos.⁸

Las dificultades básicas de la Administración de Recursos humanos son:

- a) La Administración de Recursos humanos se entiende con medios y no con fines. Consiste en asesorar, recomendar y planear.
- b) La Administración de Recursos humanos se entiende con recursos vivos, que son las personas. Estas cumplen un ciclo dentro de la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no solo se encuentran dentro del área de Administración de Recursos humanos sino en los órganos que sean manejados por gerentes o jefes. Es así como cada jefe o gerente es responsable de sus trabajadores.
- d) La Administración de Recursos humanos se preocupa por la eficiencia dentro de la organización pero no puede controlar los hechos o condiciones que la producen, ya que los hechos son las actividades de la organización y del comportamiento de los participantes, y depende de cómo se cumplan estas es como se mide la eficiencia en la organización.
- e) El administrador de recursos humanos solo podrá conseguir el control de los fines de la organización si se posee un conocimiento sobre la finalidad principal de la organización.⁹

⁸ Jaime, Maristani.administracion de recursos humanos, Person Education, pag 17-23

⁹ Jaime, Maristani.administracion de recursos humanos, Person Education, pag 17-23

La Administración de Recursos humanos no recibe el apoyo de la alta dirección, y este apoyo se lo dan a otras áreas que se consideran engañosamente más importantes.

Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos humanos esta en la dificultad de saber si se esta haciendo un buen trabajo; lo cual se vuelve peligroso porque se pueden cometer errores desastrosos y se puede pensar que se esta haciendo lo correcto.

Las actividades de las personas que trabajan dentro de una organización son muy importantes para la vida organizacional. El estudio de un sistema de una organización se divide en 4 niveles de comportamiento:

1. Eficacia del empleado, gerente, supervisor, etc.
2. Eficacia del grupo de trabajo.
3. Coordinación intergrupala.
4. Eficacia organizacional total.

La actividad y los trabajadores deben estar unidos, y de esto surge la motivación para el trabajo.

Los problemas típicos de la industria de hoy son:

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus actividades dentro de la organización
2. Muestran apatía en el cargo-trabajo que desempeñan.
3. El ausentismo es grande.
4. Ocurre competencia que no sirve entre los empleados.

Uno de los problemas más típicos de la Administración de Recursos humanos es la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo.¹⁰

Aportes de los departamentos de recursos humanos a las empresas

Entre los aportes del Departamento de Recursos humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.¹¹

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión que esta tenga.

La Administración de RH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valiosos sus conocimientos.

El Departamento de RH de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Se dice que las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente

¹⁰ Jaime, Maristani. administracion de recursos humanos, Person Education, pag 17-23

¹¹ Malfavon Martinez, Marco. ADMINISTRACION. Pag. 18

diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización. Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía.

El personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Los directores de corporaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales. Los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos. Y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización se hacen más importantes y complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad.

El especialista no puede perder la perspectiva global, que subordina al departamento de recursos humanos al total de la organización. Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta. El logro de los objetivos de la organización depende también de poder servir a sus integrantes mediante una filosofía proactiva.

Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamento de personal puede

detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

- El trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costos que genera la administración del personal son muy significativos.
- Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno

Un administrador de Recursos humanos debe tener los conocimientos necesarios y actuar con eficiencia y eficacia para desempeñar su papel dentro de una organización y obtener el éxito dentro de la misma y asimismo tener la productividad requerida por la organización.¹²

Eficiencia = Cómo se hacen las cosas; de qué modo se ejecutan.

Eficacia = Para qué se hacen las cosas; cuáles resultados persiguen; cuáles objetivos se logran.

¹² Heneman, Herbert. administracion DE RH Y PERSONAL. CECSA

2.2. CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los empleados nuevos o actuales necesitan para realizar su trabajo. Esta incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. También abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.¹³

También consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales. Cabe mencionar que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero si reducirse significativamente.

La capacitación también se divide en razón de su fin: La que le da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado; la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio; la que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La aplicación cultural de carácter sumamente general de acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

La capacitación que se da al obrero o empleado; se conoce con el nombre de “inducción del trabajo”, sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus objetivos, políticas etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

Capacitación de supervisores. Esta tiene dos aspectos principales: El técnico, es la manera correcta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia; y administrativo que comprende trabajos tales como saber planear y distribuir el

¹³ Reza Trosino, Jesús. CAPACITACION. Panorama Mexico

trabajo, enseñar, ordenar, escoger a sus trabajadores y acomodarlos, calificar, mantener la disciplina, saber resolver las quejas, motivar al trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

Capacitación de ejecutivos. Se refiere a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.¹⁴

En razón de los métodos empleados:

La capacitación se divide, ante todo, en forma directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto la segunda es aquella en que, para dar capacitación, se utilizan cosas que no tiene la misma finalidad que la empresa.

2.2.1. Propósitos de la capacitación y desarrollo.

La capacitación organizacional es responsabilidad de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo o a partir de una filosofía comparativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior. Con base en la experiencia practica profesional, se concluye que son siete los propósitos fundamentales.

¹⁴ Siliceo, AI CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Limusa

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

Éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo –logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño.

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

4. Habilitar para una promoción.

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

5. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales

asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

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

6. Actualizar conocimientos y habilidades.

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Por lo tanto esto se refiere a los cambios tecnológicos realizados en las empresas¹⁵

Toda capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.

¹⁵ Mendoza, Alejandro. LA CAPACITACION PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES. Pag 42

- c) Crear el sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento a partir de un desempeño laboral, grupal, personal, y organizacional en el cual el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.
- d) Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

La capacitación es una condición *sine-qua-non* para la productividad, y que el auténtico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

- Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa e incremento en la productividad organizacional. El ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- Convierte a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril. Brinda a todo el personal un nuevo concepto de productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
- Define y busca el compromiso de toda empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando carreras propias de capacitación y desarrollo que responda táctica y estratégicamente a sus necesidades. La formación de grupos que se convertirán en

agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa.

- La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que forman la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones.
- A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para modificar y reforzar las conductas de integración y productividad en todo el personal frente a la empresa.
- El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad. En estos se involucraran a directivos, jefes, técnicos, y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en los que su participación sea necesaria.

La de capacitación cobra mayor interés, ya que la cantidad de personas con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y de personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador. Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) La organización en general debe dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

El eje y la parte esencial de toda la filosofía de la educación. Orientación inmediata para el bien del hombre; la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a: Aprender para aprender a ser y así aprenda a hacer; cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende auténticamente su necesidad y trascendencia.

Las organizaciones deben tener como filosofía directiva el darle a la capacitación del personal su más alto significado, en cuanto a:

- Inversión a corto, largo y mediano plazo
- Logros de resultados de integración del personal
- Identificación de los símbolos, valores y compromisos del personal de acuerdo a su trabajo.
- La formación de actitudes de calidad y productividad.
- La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- La capacidad y/o responsabilidad del manejo de las máquinas y el equipo.
- La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de la energía de los demás.

La inspiración y creatividad derivadas de la capacitación, abren las mejores puertas al mejor desempeño de una organización, en los renglones de:

- ◆ Ahorro
- ◆ Seguridad
- ◆ Calidad
- ◆ Productividad
- ◆ Rentabilidad
- ◆ Adaptación
- ◆ Innovación
- ◆ Crecimiento
- ◆ Expansión¹⁶

La capacitación que las organizaciones de hoy están llamadas a realizar, tanto desde su obligatoriedad legal como desde su compromiso social y productivo, la educación organizacional mucho más allá de ser un simple conjunto de programas temporales, debe transformarse en muy poco tiempo en un valor institucional sólido y compartido que se va expresando permanentemente en todas y cada una de las labores de la empresa.

2.2.2. Necesidades de capacitación.

Antes de hablar sobre las necesidades es necesario definir con toda precaución el significado de necesidad, aún cuando el término sea aparentemente sencillo.

De acuerdo con Tom H. Boydell “la palabra necesidad indica que algo falta; que hay una limitación de alguna parte”.

¹⁶ Castanyer, Francesc CAPACITACION PERMANENTE EN LA EMPRESA. Boixareu

Esta definición plantea la idea más generalmente divulgada sobre necesidad.

Sin embargo, por su parte la UCECA señala “enmarcado la palabra necesidad, esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema “esto quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto.

Dos empleos claros pueden ser los propuestos por Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez C. “que daría por precisar también lo que es una necesidad de adiestramiento y capacitación, la que definiremos como la diferencia cuantificable medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y de desempeño” según UCECA al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser estudio comparativo entre la manera de cómo realmente se trabaja”.¹⁷

Esto da a entender que la única razón que puede justificar un desempeño del trabajador por debajo del esperado es la falta de capacitación, lo que resulta erróneo.

Así mismo se puede decir que un desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación, lo cual también es falso. Es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimiento, habilidades manuales y actividades del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.

¹⁷ Mendoza, Nuñez. MANUAL PAR DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

2. Diferencia entre el conocimiento, habilidades manuales y actividades que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.

Se concluye:

- Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
- Necesidades de capacitación y desempeño insuficiente no deben considerarse como sinónimos.
- Algunos problemas de desempeño se deben a la falta de conocimiento, habilidad manual y actividades.

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

Existe una segunda clasificación: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales y por último departamentales.

Las necesidades del carácter organizacional están implicadas en una parte importante de la empresa. Algunos ejemplos pueden ser: cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas.

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

Las necesidades ocupacionales se refieren a un puesto en particular, ejemplo: vendedor, mecánico, proyectista, etc. Obviamente las de tipo personal son las que se ubican respecto a cada trabajador.

Es por ello que la capacitación es muy importante dentro de una organización ya que trae consigo beneficios para la empresa y para quien recibe dicha capacitación.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ◆ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ◆ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ◆ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ◆ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ◆ Crea mejor imagen.
- ◆ Mejora la relación jefes – subordinados.
- ◆ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ◆ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ◆ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ◆ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ◆ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ◆ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ◆ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ◆ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ◆ Hace viables las políticas de la organización.
- ◆ Alienta la cohesión de grupos.
- ◆ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ◆ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Para administrar la Función de Capacitación se requiere cubrir los siguientes aspectos:

1. **El aspecto Legal:** Constitución Mexicana, Ley Federal del Trabajo, Secretaría de trabajo y Previsión Social (reportando los formatos respectivos y atendiendo a los Inspectores de Trabajo de dicha dependencia), y Comisiones Mixtas de Capacitación etc.
2. **El aspecto Económico:** Presentar el Presupuesto: por Cursos, Instructores, Materiales (Memorias, apuntes, Diplomas), Equipo (Medios Audiovisuales), Lugares, etc.
3. **El aspecto Administrativo:** Elaborar el Proyecto del programa de Capacitación, describiendo áreas prioritarias, Objetivo general, cédulas didácticas, estadísticas, de costos directos y responsables de administrar, la Capacitación y Elaborar el Programa de Capacitación: incluyendo el Presupuesto, áreas prioritarias, Detección de Necesidades de Capacitación, Objetivo general, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.
4. **Control:** Llevar la Evaluación por Participante, por Cursos y por Programa. Así como también un Seguimiento por Participante y por Programa.

Elaborar un Programa de Capacitación implica:

- ◆ Detectar áreas prioritarias
- ◆ Presupuesto aprobado,
- ◆ Detección de necesidades de capacitación,
- ◆ Objetivo General,
- ◆ número de cursos y de instructores (internos o externos)
- ◆ lugar,
- ◆ fechas,
- ◆ Horarios,
- ◆ materiales,
- ◆ equipos, etc.

2.2.3. Programa de capacitación.

2.2.3.1. Información básica para la elaboración de un programa de capacitación.

Para elaborar un programa de capacitación, primero debemos tener un proyecto. Este constituye el primer paso en el proceso de capacitación. Su importancia esta en que en él se presenta la problemática a resolver el objetivo del programa futuro y sus procedimientos. De acuerdo al tamaño de la organización, el proyecto toma su importancia. En una organización es necesario establecer un compromiso entre las áreas correalizadoras de capacitación. Es un instrumento que garantiza la colaboración entre áreas. En una organización pequeña se pide comenzar con la investigación de necesidades de capacitación. Sin embargo es necesaria la elaboración de proyectos, para que la dirección conozca los objetivos de la capacitación y de los procedimientos y tiempos del programa.

Un proyecto constituye un documento en donde se especifican las actividades para llevar a cabo un programa, con el fin de presentar el servicio que se otorga y familiarizar el compromiso entre las unidades, o sea, entre el área usuaria (beneficiarias del servicio) y el área que presta el servicio.

Posteriormente al proyecto se presenta el programa de capacitación. Esta etapa es la más complicada del proceso administrativo de capacitación, es necesario aplicar una detección de necesidades de capacitación, y un diagnóstico que nos permita localizar los problemas de la capacitación.

La detección de necesidades, es cuando se ha llevado a cabo y se ha dirigido al análisis de las necesidades manifestadas, es decir, a la formación para el personal de nuevo ingreso en especial altos ejecutivo, de promoción y actualización. Sin embargo, no se le ha dado la importancia debida y por lo tanto las acciones que emprende en materia de formación profesional resultan incompletas.

Por lo tanto la detección de necesidades debe ser un estudio entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Las técnicas de detección de necesidades son muy variadas, su selección debe basarse en el análisis del universo a investigar, en la amplitud del nivel (gerencia), en el tipo de actividad, la disponibilidad de tiempo para la investigación, en la actitud hacia las acciones capacitadoras y en otros factores propios de cada uno de ellos.

Las técnicas más comunes son:

- Utilización de cédulas: que tienen como propósito la confrontación de una situación ideal, establecidas en manuales de organización y otros documentos, con una situación real.

- Pronto de la cedula: la entrevista directa con la alta dirección.
- Talleres de detección de necesidades de capacitación y desarrollo: en donde se aplican técnicas dinámicas y formas impresas orientadas al rendimiento y desempeño de actividades que se presentan dentro de la organización.

El programa de capacitación establecerá las acciones para resolver las necesidades, debiendo plantear un vínculo entre su objetivo general y sus objetivos específicos. Entre los específicos y los contenidos de los cursos y módulos, se debe establecer universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje, con el fin de medir a que grado se cumplieron los objetivos y hacer notar los resultados del programa y sus seguimientos.

Así también, debe de cubrir tres aspectos primordiales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas en las áreas de organización. En segundo lugar, capacitar y adiestrar al trabajador, en todas las actividades referentes a su puesto, esto con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva y por último capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y en su desarrollo como individuo y ser social.

Es muy importante para el análisis, tener completa la información fundamental para la elaboración del programa. El analista en conjunción con el coordinador del área usuaria, deberá tener los resultados de la dirección de las necesidades. Además de la información que se obtuvo para el proyecto, es indispensable contar con:

- Información relativa a las problemáticas del área: La obtención de esta información se puede elaborar por medio de entrevistas, encuestas, cuestionarios, cédulas o discusiones grupales. Los factores a investigar se

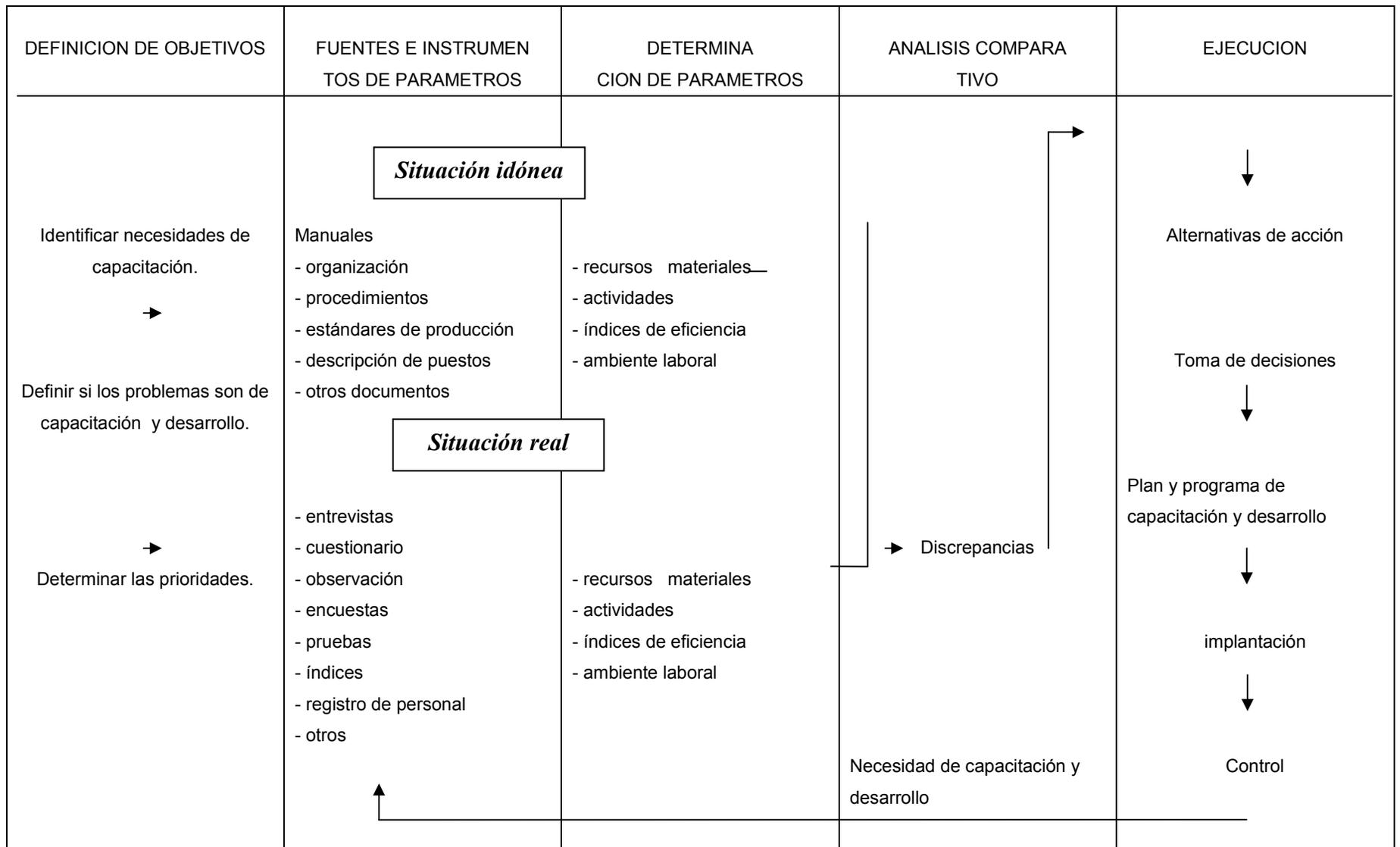
centran en aptitudes, actitudes, organización, recursos , medio ambiente laboral, Los aspectos pueden ser los problemas de cómo afectan y como se podrían solucionar por medio de la capacitación. Una vez que se conocen los problemas, se derivarán los objetivos de capacitación. Con esta información se pueden determinar actividades, contenidos, tiempo, recursos y universo a capacitar.

- Cursos por puesto: De acuerdo al perfil de los puestos se pueden especificar los contenidos de estos cursos. Si se realizan materiales para la capacitación y adiestramiento de un puesto, es factible, si se cuenta con un sistema escalafonario, utilizarlos tanto para fines de capacitación en el trabajo como para el trabajo mismo.

Con esta información el analista de capacitación está en la posibilidad de elaborar un programa. Es muy importante que no pierda de vista que el subsistema de capacitación tiene relación con los demás subsistemas del sistema de administración de recursos humanos. Así pueden surgir necesidades de capacitación indirectas; o sea que, por su origen no provengan del área usuaria sino de las necesidades del sistema de administración de recursos humanos, como son: programas de preingreso, de seguridad e higiene industrial.

Existe diversas guías y formas de detectar las necesidades de capacitación es por ello que se presenta este procedimiento diagramado de capacitación como probable método para detectar las necesidades que tiene la organización.

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO



La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.¹

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Para entender la autorrealización y la concepción integral de la educación no encuentro mejor referencia que en los siguientes párrafos de Werner Jaeger en su formidable *paideia, Los ideales de la cultura griega*: “todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar la educación. La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea mediante el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de la existencia humana. La educación no es una propiedad individual, sino que pertenece por su esencia, a la comunidad. La educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo espiritual.”¹⁸

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos.

¹⁸ Siliceo, Alonso. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL. Limusa, México, 1997. pag17.

Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador.

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

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

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.¹⁹

Importantes sociólogos y filósofos de la administración ya han señalado la importancia “futura” de la educación. Decimos “futura”, no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación, y es ella la clave para solucionarlos.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común,

¹⁹ Ibid . Sílice, Alonso. Pag 22

entendido éste como: “el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida o destino natural y espiritual”.

2.2.4. La capacitación y la empresa.

Un reto no sólo porque la capacitación en la empresa es un tema de actualidad, y por su trascendencia, queremos plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.

El reto a que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación y la capacitación del personal?
- b) ¿Estamos conscientes de qué, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?

Creemos que estas preguntas no tienen fáciles respuestas, entrañan un profundo, sincero y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

Estamos convencidos, como ya se señaló, de que muchos problemas que nuestros empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

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

Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a sus organizaciones, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes. Asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ventas y o la reducción de costos de operación, resultan metas directivas relevantes.

Las instituciones gubernamentales a través de sus altos funcionarios, ejercen cada vez mayor presión para que los servicios públicos que se ofrecen mejoren su grado de eficiencia y eficacia, especialmente ahora que habrán de prestarlo a un México más moderno y exigente, al cual se integran usuarios que miden la calidad con parámetros de primer mundo.

Los directivos de instituciones de asistencia social, buscan afanosamente prosperar en sus objetivos y optimizar sus recursos financieros que cada vez con mayor dificultad logran obtener.

Este conjunto de necesidades y otras más habrán de encontrar satisfacción de fondo a través de la aplicación de procesos y estrategias educativas, que en el lenguaje organizacional se identifican dentro del concepto de capacitación.

Sin embargo, el esfuerzo educativo no sólo es asunto y responsabilidad de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga personal a su cargo. Quizá aquí debemos reflexionar respecto de la enorme responsabilidad que contrae un individuo al asumir una posición que implica supervisión.

Constatamos con frecuencia que nuestra cultura empresarial ha desdeñado tradicionalmente la corresponsabilidad del supervisor, jefe o directivo en el desarrollo integral del ser humano y ha concentrado su esfuerzo en la realización de la tarea técnica –muchas veces poco eficaz- a cualquier precio, incluyendo la generación de altos índices de frustración en los colaboradores.

Ante este panorama, el directivo mexicano debe tomar una mayor conciencia de sus necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho de la función a su cargo. En todo caso, un aprovechamiento óptimo de la capacitación, se dará al cubrirse un mayor número de sus propósitos.

Recordemos finalmente que la capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior.

2.2.4.1. Educación integral.

La especialización, en muchos aspectos ha comprobado ser contraproducente en virtud de que carece de una educación universal, auténticamente universitaria, y este concepto no lo entendemos como privativo de nuestras universidades, sino al contrario, lo hacemos extensivo a todo centro de enseñanza por más sencillo o complejo que sea.

La exagerada especialización a la larga da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un decrecer en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano. La experiencia ha demostrado que, en muchos aspectos de nuestra actual educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia.

Consideramos trágico el hecho de que, en un gran porcentaje, la educación está sólo orientada (especializada) hacia los criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos, careciendo de una profunda y sólida enseñanza social y humanista, tan necesaria, pues sirve para complementar y perfeccionar la visión del hombre de nuestra época. Ciertamente los temas sobre desarrollo humano, motivación, integración y otros temas derivados, aparecen subestimados o ignorados.²⁰

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

²⁰ Ibid. Siliceo, Alonso. Pag 33

En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Entrenamiento o capacitación individual.

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de información.

Ubicación de la administración general.

Encuadra dentro de la interesante función de integración, fase del proceso administrativo y más concretamente de la administración de personal o relaciones industriales y recursos humanos, la educación es una función que coadyuva directamente para mantenerse en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración, además de su propio objetivo educativo.

Algunos investigadores han comprobado que a través del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa. Básicamente, aunque de esto hablaremos más adelante, los programas de educación que motivan al empleado deben estar dirigidos a difundir las técnicas

modernas de administración y los conocimientos propios del puesto de trabajo, debiendo programarse sobre bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.²¹

En cuanto a la organización interna y ubicación de un departamento de capacitación dentro de la empresa, se hacen algunas observaciones que a juicio son de incuestionable interés, y que, en la medida y forma que corresponda – necesidades de ajuste-, pueden considerarse útiles para toda organización, no importa su estructura y magnitud.

Ya quedó asentado que la función educativa forma parte de la administración del personal, y debemos entenderla como una de sus más importantes unidades de trabajo. Ahora bien, lo que importa es que, ya sea por medio del responsable de la función de personal o del encargado directo de capacitación, el presidente, director general o gerente general de una organización quede enterado, oportunamente y con toda la objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función educativa.

Lo anterior, en virtud de que los asesores de personal y entrenamiento tienen información que puede afectar substancialmente a la organización, pues al hablar de la moral alta o baja del personal y por tanto de su alta o baja productividad, se está refiriendo a aspectos de importancia básica y es por esto que sólo el líder de la empresa debe tomar directamente decisiones en estos casos.

La historia de la administración señala que ha habido grandes épocas en las que la mercadotecnia, las finanzas y la producción, como áreas funcionales y especialidades, han influido en forma excluyente en las actividades de las

²¹ Ibid, Siliceo Alonso. Pag 36

empresas y por tanto en las actividades económico-sociales. La época actual puede ser concebida como aquella en la que los Recursos humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa moderna.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.²²

Dejando claro que la Administración de Recursos humanos para ser eficaz, debe tomar en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales de la administración de personal si no responder oportuna y prudentemente a los requerimientos espirituales y psicológicos que dan las bases de un trabajo que además de productivo sea liberador, creador y significativo.

2.2.5. Proceso dinámico de la planeación de recursos humanos.

En este proceso abarca varias fases a saber:

Fase I: Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización.

Fase II: Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores.

²² Chiavenato Idalberto, administración de recursos humanos. 5TA edición pag 89

Fase III: Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.

Fase IV: Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.

Fase V: Crear un sistema de Planeación de Vida y Carrera que contemple en lo general, los siguientes tres módulos.

2.2.5.1. Binomio capacitación-productividad.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México.

En congruencia con lo anterior, toda la capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los **valores nacionales del trabajo**.
- c) Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.

- d) Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.²³

México debe dar ya el paso decisivo hacia una concepción y práctica diaria del **binomio educación-productividad** que responda realista y firmemente a los –ya mencionados- serios requerimientos que en materia de resultados, servicio, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando.

Este binomio es sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para “hacer”, es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación, la más importante, la capacitación para “**ser y llegar a ser**”, ésta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria.

El binomio de referencia tiene un ámbito de aplicación urgente y fundamental. Un ejemplo de aplicación directa, es una declaración del Lic. Ignacio Morales Lechuga, ex procurador general de la república, quien señaló: Sólo a través de la educación y la cultura podremos resolver los graves problemas de corrupción y prepotencia, “capacitar a los agentes es la medicina contra la corrupción”, de esta manera se podrá abatir la indolencia, la incompetencia y la desviación de las conductas.

²³ Ibid, Siliceo, Alfonso. Pag 48

2.2.5.2. Cultura de capacitación.

Debe crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y constitucional. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional. Se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad. Para resolver este planteamiento, hemos de llegar a la esencia de lo que es la educación, su etimología significa obtener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene, desarrollarle su potencialidad, esto es educar; educar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos. Por otro lado, la misma ley federal del trabajo y toda la filosofía educativa que hay detrás de ella señala a ésta como una función de interés social, es decir, que trasciende al interés –vamos a decir egoísta o limitado- de una empresa.

Si a un obrero, una secretaria, un supervisor o un ejecutivo se le capacita, se le está haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, es decir, a México, no únicamente a la empresa en donde está trabajando hoy, porque mañana colaborará en otra empresa. Aunque debe promoverse la permanencia, el arraigo y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad.

El empresario que no quiera impartir capacitación porque va a perder su inversión en caso de separación del personal tiene una concepción de la educación muy pobre. Por tanto, uno de los puntos clave es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario, o una autoridad que la promueva, que la enarbole, que sea el iniciador del fenómeno educativo.

Si no es así, la ley sola no puede, el capacitador solo no puede, los consultores no podemos, nosotros como asesores haremos las cosas bien en la medida que tengamos el apoyo de la dirección de una empresa, si no es así, por mucho que existan modelos, sistemas y experiencia, no haremos nada. De hecho, el éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación.

Hoy por hoy los temas de calidad, excelencia y el mismo fenómeno de modernización al que tanto estamos aludiendo, independientemente de ser conceptos, herramientas, políticas, son valores; la capacitación es un valor y se debe hacer una llamada de atención: los valores generalmente los hemos entendido como algo teórico, como algo medio abstracto y esto no es cierto, un valor es un principio de acción, por ejemplo, el valor patriótico se va a dejar ver en la acción diaria, si yo pienso en mi patria, si yo pago mis impuestos, si yo hago todo lo posible por mejorar a mi país, soy patriota; en la conducta se realiza todo valor, no tanto en conceptos o en teorías. En este punto hay que distinguir entre el valor real que es la practica diaria, el principio de acción y el valor teórico que es aquello en lo que pienso.

En materia de capacitación sucede algo semejante, muchos empresarios hablan de la capacitación, la mencionan en discursos, la ponen en memorandums, etc., pero muy pocos realmente la practican, la hacen una acción diaria, la convierten en un valor que debe vivirse cotidianamente para tener una cultura de capacitación.

En el sexto congreso mundial de productividad, que se celebró en Montreal, Canadá, con la participación de más de 600 empresas representadas allí, una conclusión relevante fue que las organizaciones avanzadas, las empresas excelentes, las empresas que están en un nivel alto de administración no acuden por sistema a reclutar recursos externos, ni contratan gente nueva del exterior más que por verdadera excepción, lo que hacen es internamente establecer sistemas permanentes de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades estratégicas del personal que tienen a corto y largo plazo.

Eso significa que toda la banca, todos los cuadros de reemplazo interno son propios de la empresa en función de que están capacitados por la misma, lo que lleva a una nueva concepción de la planeación y capacitación de los recursos humanos.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) “Una filosofía de trabajo”; la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo.
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- d) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- e) La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por períodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.

- f) Debe ser para todos, este último aspecto es el que conecta con lo que se decía renglones antes; desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida y no se logrará la mística necesaria.²⁴

2.2.5.3. Creatividad en el desarrollo ejecutivo.

A lo largo de los últimos 20 años se ha dejado un creciente desaliento en el personal directivo de muchas empresas con respecto a los programas de capacitación y desarrollo ejecutivo, a los cuales califican como “sin novedad”, “más de lo mismo”, etc., y de esta manera se van perdiendo oportunidades de formar y reforzar a los miembros de la alta dirección, que en atención a las importantes responsabilidades que enfrentan dentro de un entorno cambiante, precisan de planes, procesos y eventos educativos formales que les aseguren actualización y crecimiento por igual en lo humano, administrativo y técnico y de este modo continuar aportando contribuciones significativas a su organización.

Ante el imperativo de satisfacer esta alta prioridad, los responsables, internos y externos, de diseñar, organizar y realizar los programas de desarrollo para la alta dirección, habrán de duplicar esfuerzos que cristalicen en eventos y actividades atractivas y estimulantes tanto en su contenido como en lo relativo a frecuencia, metodología, facilitadores, lugar, horarios y organización en general.

²⁴ Ibid, Siliceo, Alfonso: pag 76

Un proceso de desarrollo integral de personal debe contemplar, por definición, las múltiples necesidades de recursos humanos de la organización, para el corto, mediano y largo plazo y debe constituirse en política de la empresa, el buscar afanosamente la satisfacción de dichas necesidades, proporcionando la oportunidad de desarrollo –en primera instancia- al personal de la propia organización. Sin embargo, el dinamismo actual de las empresas y la rapidez de los cambios en el entorno, les plantean necesidades que únicamente pueden ser resueltas con programas especiales de contratación y desarrollo de personal. Por esta razón, deben incorporarse planes de reforzamiento y renovación de personal para niveles medios y superiores, con profesionistas dispuestos a participar en los programas institucionales de formación ejecutiva.

El programa que se propone, debe ser revisado y actualizado anualmente a partir de las necesidades determinadas en la planeación estratégica de la empresa. De conformidad con la política expresada, los directivos responsables de cada área y la dirección de relaciones industriales, deberán explorar cuidadosa y objetivamente las posibilidades de realizar transferencias y o promociones internas para ocupar un sitio dentro de este programa.

2.2.6. Marco legal en México en materia de capacitación.

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a

los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.²⁵

2.2.6.1. Administración de la función de capacitación.

Resulta natural que la Función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo y propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

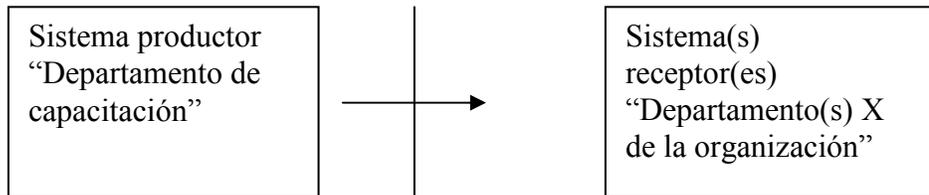
Etapas del modelo.

Primera etapa: Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

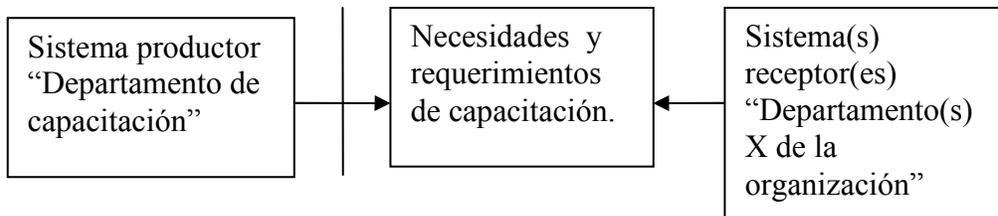
- a) Proceso de selección de personal.
- b) Inventario de recursos humanos.
- c) Análisis de puestos.
- d) Organización formal.
- e) Descripción de funciones.
- f) Necesidades de desarrollo de la empresa.

²⁵ Ibid. Siliceo, Alonso. Pag 74

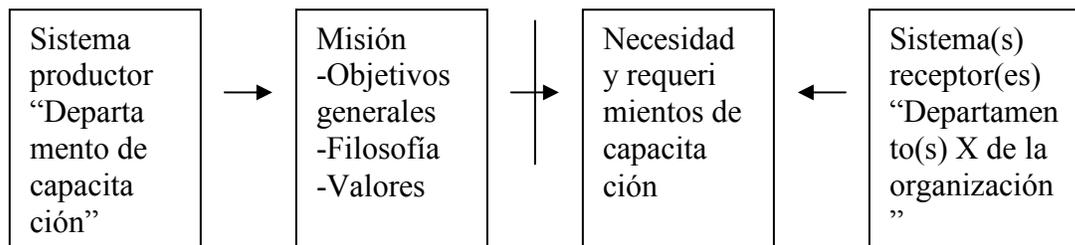
La información arriba mencionada proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.



Segunda etapa: Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debería ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.



Tercera etapa: Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa del Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.



Cuarta etapa: Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

Quinta etapa: Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Program, Evaluation Review Technique) y el C P M (Critical Path Method).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- II. Habilidades para la implementación.
- III. Recursos necesarios para su consecución.²⁶

La primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues 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. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Especialmente, la empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta política si bien es justa al limitar la función y, por tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empresa. A pesar de estar convencidos y de acuerdo con la anterior conclusión, la debemos entender con criterio elástico.

Quiere decir que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial –y de esto ya hemos hablado anteriormente–, la formación cultural e integral del colaborador. Esto lo consideramos de vital importancia en el presente y de trascendencia hacia el futuro, entendiéndose en términos generales,

²⁶ Ibid Siliceo, Alonso. Pag 83

sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa.

Por ejemplo, se puede afirmar que el desarrollo y capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual mediatamente debe servir.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- a) Las que tiene un individuo.
- b) Las que tiene un grupo.
- c) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción “sobre la marcha”.
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- j) Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Habilidades gerenciales.

Aprovechando esta experiencia, las rápidas innovaciones en el proceso de entrenamiento y los métodos, que según se ha demostrado proporcionan a la

empresa el material que necesita para tener éxito en los programas internos, se pudo establecer un programa tipo de centro de evaluación diseñado para adaptarlo a la mayor parte de las organizaciones. Fue diseñado y probado por D. K. D. de la American Management Association.

El objetivo básico fue crear un programa que pudiera identificar las habilidades y la capacidad de una persona para el primer nivel de supervisión, y proveer evaluaciones específicas con el propósito de ayudar al desarrollo en las siguientes habilidades gerenciales:

Habilidad funcional. Éxito en determinado medio ambiente.

Planeación. Desarrollo de un curso de acción para alcanzar objetivos.

Organización. Estructurar y ordenar los recursos para lograr el objetivo de un plan.

Control. Seguir el plan, modificándolo si es necesario, para alcanzar los resultados deseados.

Comunicación oral. Transmisión de ideas de una persona a otra oralmente, de acuerdo con las reacciones de la persona que oye.

Comunicación escrita. Transmisión por escrito, de ideas, de una persona a otra, sin tener la posibilidad de observar sus reacciones.

Orientación empresarial. Definición de las metas y políticas de la organización como complemento de las propias del gerente.

Liderazgo. Conseguir que la gente trabaje para alcanzar un objetivo.

Toma de decisiones. Pesar cuidadosamente y seleccionar una o más posibilidades.

Creatividad. Dar soluciones alternativas a los problemas.

Iniciativa. Poner en práctica las ideas.

Flexibilidad. Adaptación a los cambios, tanto en condiciones internas como externas, personales o impersonales.

Con las habilidades gerenciales detectadas, el trabajo empezó desarrollando ejercicios individuales para usarse en el programa del centro de evaluación. Se determinó la parte del programa en que los participantes, para ser evaluados, deberían practicar varios ejercicios que serían elaborados bajo los siguientes parámetros:

- a) Diseñados para doce participantes.
- b) Manejados por el personal de la propia organización.
- c) De una duración conveniente para organizaciones pequeñas, medianas o grandes.
- d) Flexibilidad suficiente que permita, en el futuro, usos adicionales y ampliaciones.

Los ejercicios reflejan los problemas típicos y las situaciones que se presentan a un supervisor. La única división sistemática que proponemos para la labor de investigación de necesidades de entrenamiento es la de **HECHOS Y MÉTODOS**.

Por “hechos” se quiere significar una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer, directa o indirectamente, las necesidades de la empresa. Por “métodos” entendemos las técnicas que con mayor o menor objetividad, ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación.

“Hechos” que actualmente sirven de base para determinar necesidades de educación.

- a) Empleados de nuevo ingreso. En este caso es necesario una inducción y capacitación inicial con el fin de ubicar al nuevo colaborador en los objetivos y aspectos generales de la empresa.
- b) Rotación y transferencia de personal.
- c) Ascensos y promociones.
- d) Ausentismo.
- e) Evaluación del personal.
- f) Solicitud expresa y precisa de un empleado o ejecutivo, es decir, la solicitud por parte del interesado, para asistir a algún curso.
- g) Resultado de exámenes.
- h) Resultado de encuestas.
- i) Datos estadísticos en general.
- j) Quejas. Su frecuencia y grado.
- k) Estado concreto que enfrenta una empresa. Como por ejemplo, la capacitación que se necesita en caso de una promoción especial de la venta de un producto.
- l) Expansión de la empresa.
- m) El cambio en la empresa.
- n) Rumores.
- o) Síntomas.

Por lo que toca a los “métodos” para investigar y determinar necesidades, queremos simplemente enunciar algunos:

- a) Grupos efectivos de trabajo, es decir, el método de discusión en grupos.
- b) Apoyo de consultores externos.
- c) Comité especial.
- d) Encuestas.
- e) Entrevistas.

Un método que se considera saludable y altamente objetivo. Es la manera como se involucran los principales ejecutivos de una empresa quienes a través de una sesión de trabajo comenten, analicen, discutan y recomienden qué debe hacerse por parte de la empresa en materia de capacitación. Los resultados de su labor entendidos como conclusiones y recomendaciones, darán al instructor una información directa, objetiva y cierta de las necesidades de la empresa, pues la opinión de un jefe de línea, en relación con el personal y área que maneja, puede ser, en muchos casos, de mayor realismo en materia de necesidades que la investigación que pueda hacer el mismo instructor.

A continuación se enumeran los objetivos que puede lograr una actividad como la anteriormente descrita:

- a) Determinar realmente necesidades de capacitación.
- b) Lograr objetividad y retroalimentación de las personas directamente interesadas e informadas, como son los ejecutivos de una empresa.
- c) Promover la involucración y solidaridad hacia la función educativa.
- d) Por lo anterior, generan una mejor coordinación y comunicación entre las diferentes unidades de trabajo y la propia de capacitación.

Desarrollo ejecutivo.

La demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado que en los últimos años el desarrollo de ejecutivos sea una práctica en las grandes empresas. Nuestra sociedad, especialmente en estos momentos, exige una administración verdaderamente eficaz, mediante la cual se puedan lograr los objetivos de la empresa. Esto redundará en beneficio propio y en general de la sociedad.

Creemos que no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es la clave para la organización. “Una buena administración sólo está basada en la capacidad de los ejecutivos.” Por lo que toca a la concepción del ejecutivo moderno, estamos de acuerdo con Peter Drucker, quien señala que no sólo es ejecutivo aquel que manda, es decir, aquel de quién dependen algunos empleados (jefe-autoridad), sino todo aquel cuya responsabilidad y función son trascendentes a la empresa y, por tanto, a la sociedad.

¿Por qué es necesaria la capacitación y desarrollo de ejecutivos?

Ya anteriormente se ha referido a nuestros dos grandes enemigos: la obsolescencia y la ignorancia. En el nivel de jefatura medio y alto, estos dos enemigos son más peligrosos aún.

La información de líderes es inaplazable, la realidad es que la escolaridad de los ejecutivos de empresa es mínima, sobre todo en relación a las exigencias actuales. Por esta y otras razones se deben presentar a los ejecutivos todos los diferentes retos que plantea la educación formal y el desarrollo, únicos medios para el éxito de su labor profesional. Estamos convencidos de que el éxito depende de la calidad de estudios que realiza la persona. En síntesis, nuestro

mundo es un “mundo de educación”. El concepto que sobre formación de ejecutivos nos brinda The International Labor Office, organismo de la ONU es muy claro al respecto: “es la actividad dirigida hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la practica gerencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades”.

Debemos comentar el gran crecimiento de instituciones dedicadas a la formación de jefes, la preocupación de las empresas por implantar programas internos a la saludable coordinación, todavía no madurada entre la universidad y la empresa, para que con su esfuerzo conjunto beneficien y logren el desarrollo de los futuros ejecutivos. Aunque las cifras que a continuación mencionamos ya significan una enorme labor en este sentido, la tarea apenas se inicia y debemos redoblar esfuerzos para incrementar, en calidad y cantidad, el desarrollo ejecutivo.

En la actualidad, alrededor de cuarenta países tienen programados un total aproximado de 683 diferentes programas de capacitación y desarrollo ejecutivo por año; las áreas más importantes que cubren estos programas son las siguientes:

- a) Programas de administración avanzada.
- b) Técnicas y habilidades administrativas.
- c) Desarrollo económico. Macro y microeconomía.
- d) Finanzas.
- e) Legislación.
- f) Aspectos internacionales.
- g) Mercadotecnia.
- h) Personal.
- i) Organización.
- j) Productividad, calidad total y excelencia.
- k) Producción y desarrollo industrial.

l) Planeación de vida y carrera.²⁷

¿Quién necesita capacitación?

Cada organización debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas-actividades que deben generarse en la alta dirección.

Posteriormente se habrán de analizar las necesidades técnicas, humanas y administrativas de capacitación a la luz de los planes operativos y estratégicos, y asignar prioridad a aquellos que requieren mayor atención.

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas:

- a) Detección de necesidades.
- b) Definición de objetivos.
- c) Elaboración y coordinación de programas.
- d) Ejecución de programas.
- e) Evaluaciones.

2.2.7. Detección de necesidades.

Nos estamos refiriendo a la fase del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan. Es decir, que una acertada detección de necesidades no sólo es un prerrequisito técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

²⁷ Mendoza, Nuñez. MANUAL PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION. Pag 33-46

Para identificar estas necesidades, principalmente cuando se trata de problemas de desempeño, el área de relaciones industriales como responsable de esta tarea, debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizada y utilizada como base de sus planes de acción. Las fuentes de información serán:

- Datos diversos obtenidos del personal.
- Problemas de calidad y productividad.
- Actitudes positivas o negativas.
- Promociones.
- Inducción del personal.
- Otras.

Existen tres áreas de detección de necesidades:

- a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y o servicios, reestructuraciones parciales o totales, etc.
- b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera. En todos estos casos es básico contar con un análisis actualizado del puesto a comparar.
- c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; algunas de ellas son:

- Expansión.
- Nueva legislación.
- Trabajos y asignaciones especiales.
- Transferencias y retiros.
- Variaciones estacionales.
- Nueva administración.

Métodos de detección.

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

Comités de asesoría.

Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles de ejecutivos, y en algunas empresas se crean también por área funcional como producción, finanzas, investigación y desarrollo, ventas, etc.

Su propósito básico es determinar qué problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención. En muchos casos realizan adicionalmente labores de evaluación de los programas aplicados.

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 ejecutivas. Su utilización para determinar necesidades de capacitación y desarrollo

ha sido creciente. Diversas organizaciones los aplican con el apoyo de asesores externos, pues el instrumento requiere de 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 con 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 su razón para ser menos usados que otros es el tiempo que consume y por lo tanto su costo. Resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés – además del diagnóstico de necesidades de capacitación, pues permite a diferencia de los cuestionarios, establecer una relación más estrecha y captar la no verbalidad.

Entrevistas de salida:

Estas entrevistas nos indican por que el personal abandona la organización y en por ello que denota los altos índices de rotación de personal, en muchos

casos manifiestan problemas y necesidades de capacitación, principalmente en los niveles de supervisión hacia arriba.

La confiabilidad de estas entrevistas, depende en gran parte de la objetividad y habilidad de quien las realiza para obtener respuestas honestas del empleado entrevistado.

Petición directiva expresa:

Algunos ejecutivos llegan a solicitar que 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 (concientizar 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 (en cualquier nivel de mando) 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. El inconveniente que presenta para algunas organizaciones es doble: tiempo y costo.

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 reportar como beneficio adicional importante, el generar sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en el diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

Reportes y documentos de desempeño:

Existen muchas organizaciones 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:

Algunas empresas utilizan todavía distintos tipos de cuestionarios que el empleado, o éste con su supervisor, responden en aras de determinar sus necesidades individuales de capacitación. Estos cuestionarios, regularmente especifican las 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. Sin embargo, este método ha ido cayendo en desuso debido a la manipulación de que pueden ser objeto los cuestionarios, al hecho de ser “fríos” en términos de interrelación y porque han perdido credibilidad debido a que en muchas organizaciones se han aplicado varias veces sin que se lleven a cabo acciones concretas posteriores.

Pruebas de habilidad:

Para ciertas labores como mecanografía, manejo, computación, 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 desempeño exitoso del puesto.

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la empresa; de esta manera todas estarán vinculadas a un fin común.

En todos los casos; la capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos en términos de la contribución que representa para cada una de las metas globales y departamentales de la empresa.

La fijación de metas y objetivos del programa se basa en el diagnóstico y en la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización. Desarticular la capacitación de los propósitos de la organización equivale a “tirar a la basura” los recursos destinados a esta fundamental actividad.

Es conveniente que al definir los objetivos de los programas de capacitación se busque establecer la relación costo-beneficio, como sucede en cualquier otra de las tareas de la empresa. En esta etapa se diseñan también los instrumentos de evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa con base en las metas y objetivos fijados.

Elaboración y coordinación de programas.

Esta etapa, que constituye el paso de la detección de necesidades a la solución del problema descrito, requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quien pondrá en juego su experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.

Cuando el programa es conducido en forma compartida por un especialista interno y consultor externo, es preciso entender que ni los sistemas de valores ni la divergencia entre la intuición y racionalidad de enfoques son opuestos o excluyentes, sino que representan un área de oportunidad y de enriquecimiento, compatibilidad y complementariedad en beneficio de la meta final: el éxito del programa de capacitación, adecuadamente subordinado a las metas y objetivos de la empresa. Esta etapa de planeación y organización implica:

- El modo en que se involucran los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y él o los especialistas.
- Clasificación de necesidades detectadas con base en los siguientes criterios:

a) Niveles organizacionales:

- Directivo-ejecutivo.
- Mandos intermedios.
- Técnicos.
- Operativos.

b) Tipos de necesidad:

- Técnicas.
- Humanas.
- Administrativas.

c) Metas que impacta:

- Corto.
 - Mediano.
 - Largo plazo.
-
- Identificación y evaluación de diversas alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso.
 - Definición de contenidos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.
 - Definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipo y materiales.

Ejecución de programas.

Ningún plan tiene sentido ni justificación si no es llevado a la acción. Esta fase del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa.

Deberá existir en beneficio del programa un mecanismo de detección permanente que debe constituirse en punto de atención del responsable del plan, pues sólo esto le permitirá proponer y o efectuar ajustes de actualización al programa, que garanticen que en todo momento serán capacitadas sólo las personas que lo requieren y justamente en las áreas que necesitan.

La supervisión de instructores internos y el aseguramiento de reemplazos para ese trabajo deben plantearse como alta prioridad del responsable del programa.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc., y de sustitutos en cada caso dado, proporciona al menos el cincuenta por ciento del éxito del evento aún antes de que este inicie.

Siempre será recomendable la presencia de un alto directivo en la ceremonia de apertura y o de clausura de cada evento. Este aspecto debe ser preparado con anticipación al igual que los señalados anteriormente.

Evaluaciones.

Conocer los resultados de cada paso del programa nos permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos que beneficien al resto del plan. Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y resultados, los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras de plan.

Lineamientos generales.

Todo programa de capacitación profesionalmente elaborado y administrado requiere de bases generales que sean dadas a conocer a todos y cada uno de los miembros del grupo directivo y en muchos casos a todo el personal de la organización.

Disponer de un conjunto de lineamientos institucionales, proporciona al programa un manejo uniforme y exento de sorpresas y subjetivismos. Tanto el grupo directivo como el personal en general sabrá a ciencia cierta qué terreno está pisando en materia de capacitación y cuáles son las normas que regulan su participación.

Presento a continuación algunas sugerencias que hechas realidad, pueden apoyar sólidamente los programas de capacitación en las organizaciones.

I. *Premisas generales.*

- El proceso de capacitación en todas sus etapas requiere del compromiso directivo de participación y apoyo para lograr un cumplimiento sobresaliente de los objetivos.
- Siendo el ser humano el elemento auténticamente productivo con que cuenta la empresa, todas las actividades de capacitación estarán orientadas a su crecimiento integral.
- La empresa se compromete a crear y ofrecer al personal las oportunidades y medios de capacitación a fin de lograr un mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores e interrelaciones, de modo que pueda asumir mayores y más complejas responsabilidades.

2. *Responsabilidades.*

a) Del director general: ser el líder de la “cultura de capacitación” en su empresa.

b) Del personal directivo:

- Garantizar la capacitación y el desarrollo de su personal.
- Identificar, mantener y desarrollar al personal considerado reemplazo potencial a puestos ejecutivos.
- Asegurar que todos los empleados y trabajadores participen en los programas de capacitación que propicien su mejoramiento, actualización y desarrollo.
- Participar en la elaboración de programas que respondan a necesidades reales y específicas acordes con las metas organizacionales de corto y largo plazo.
- Colaborar activa y positivamente en los esfuerzos permanentes de mejoramiento de la comunicación, cambio de actitudes e identificación entre los objetivos personales y los de la empresa, con el fin de lograr mayor integración, motivación y productividad.

c) De relaciones industriales y/o recursos humanos.

- Asegurar que el programa general de capacitación logre su máximo aprovechamiento, su apego a la filosofía y estrategia educativa institucional y su registro oportuno ante las autoridades competentes.
- Elaborar las políticas y normas generales de capacitación con el fin de proveer de guías y criterios de acción que permitan uniformidad y congruencia a las decisiones del grupo ejecutivo en esta materia.

- Proporcionar la asesoría, apoyo y servicio que requieren las áreas operativas y sus directivos, para facilitar y garantizar el cumplimiento eficaz de su responsabilidad en esta materia.
- Analizar las evaluaciones de cada evento realizado y proponer las acciones necesarias para reforzar los programas de mejoramiento individual, grupal y organizacional.
- Coordinar la selección, formación y habilitación de instructores internos, con apoyo del grupo directivo en términos de sugerencias, referencias y opiniones.
- Asesorar y brindar soporte de todo tipo a los instructores internos que lo requieran.
- Mantener actualizada a toda la organización respecto de los avances en materia educativa, compartiendo esta información con quienes participan en las labores de enseñanza dentro de la empresa.

3. Aspectos instrumentales.

- a) Todo evento de capacitación que se realice, se derivará del plan maestro correspondiente que periódicamente integra el área de relaciones industriales y aprueba cada directivo de área. Invariablemente habrá de responder a necesidades reales y potenciales detectadas y cumplir con las políticas relativas.
- b) Cada miembro de la empresa tomará parte en los cursos que sean congruentes con el puesto y nivel que ocupa en la organización y aquellos que le permitan su desarrollo futuro, siempre y cuando vayan de acuerdo a su plan de carrera.
- c) Las promociones estarán basadas en el mérito individual; el desempeño, las cualidades personales (conocimientos,

experiencias, habilidades y potencial) y el aprovechamiento de la capacitación determinarán la posibilidad que exista para progresar con la organización. De no existir personal capacitado, los cambios deberán acompañarse de un programa de capacitación que facilite el éxito en la función a desempeñar.

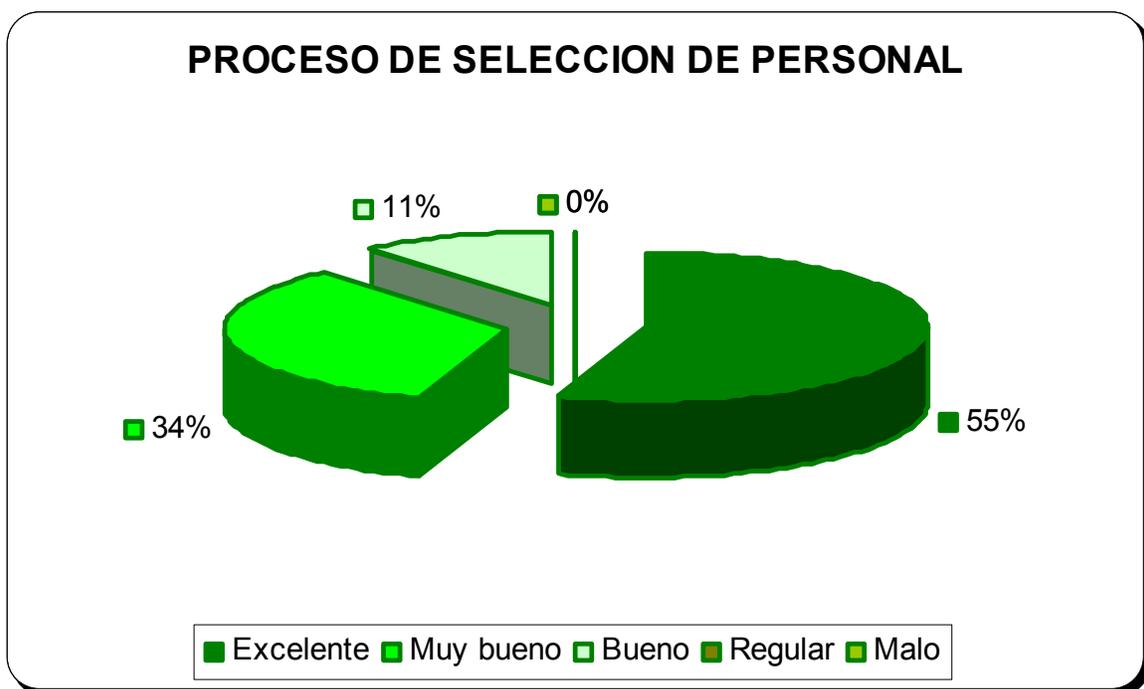
- d) Los programas y cursos de capacitación deberán contener los instrumentos de evaluación previa y posterior a cada evento realizado.
- e) El personal con características y disposición para realizar funciones de instructor interno, debe recibir la habilitación correspondiente y acordar con su jefe inmediato las condiciones en que resulta factible su participación.
- f) Al término de cada programa, el instructor (interno o externo) debe efectuar la evaluación correspondiente y entregarla al área de relaciones industriales.
- g) Las evaluaciones contendrán, además del grado de aprovechamiento individual de cada participante las recomendaciones necesarias para optimizar la coordinación, el contenido y la ejecución de cursos futuros.
- h) Se identifica y ubica de modo permanente a todos los instructores potenciales integrándolos en un directorio central de relaciones industriales de acuerdo a su especialidad. Igualmente se les proporciona información y apoyo tecnológico necesario para impartir eficazmente sus cursos.
- i) La contratación de instructores externos en todos los casos es autorizada por la dirección de relaciones industriales y se hace sólo cuando no existe una persona especializada dentro de la empresa capaz de impartir dichos conocimientos.

- j) Toda solicitud de asistencia a cursos externos se apoya en una necesidad real de capacitación y guarda relación directa con el puesto de trabajo y o necesidades futuras de crecimiento personal preestablecidas, procurando orientarse a dar resultados tangibles en el desempeño del trabajo y o en el manejo de los procesos humanos.
- k) Los participantes a un curso externo se comprometen a funcionar como agentes de capacitación, compartiendo sus nuevos conocimientos formal e informalmente con sus compañeros que también lo requieran, logrando así un efecto multiplicador de cambio, al transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y generar cambios de actitud.
- l) Los participantes a un curso o evento interno o externo, nacional o extranjero s comprometen a entregar a relaciones industriales y a su jefe inmediato, una copia completa del material recibido y un reporte detallado de sus experiencias en dichos programas con el fin de integrar gradualmente la biblioteca técnica de capacitación y conocer la calidad, profundidad y alcances del programa de referencia. Igualmente participarán en el programa de entrevista postevaluatoria al curso.²⁸

²⁸ Reza Trosino, Jesús..COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES. PAnorama

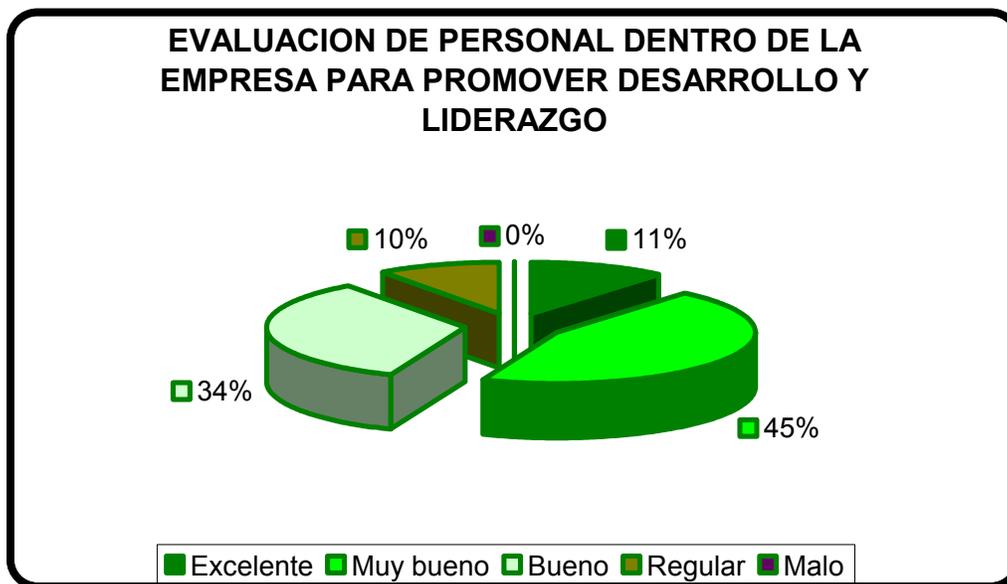
3. DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Pregunta num. 1



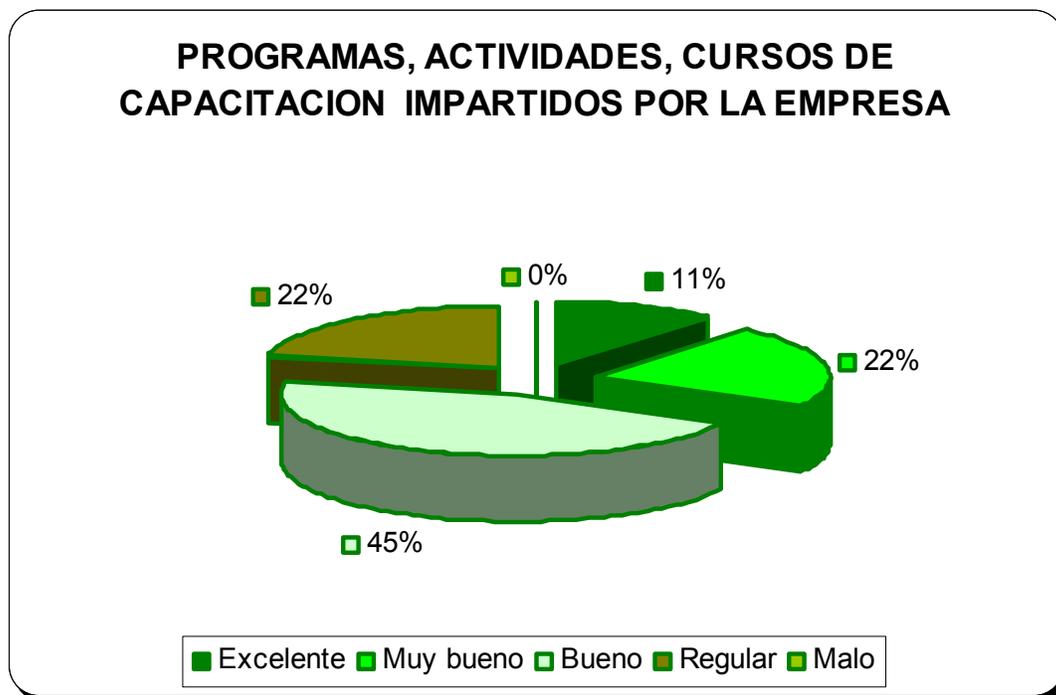
El 55% de las personas encuestadas opina que el proceso de contratación de personal es excelente, mientras que el 34% opina que muy bueno y el 11% opina que es bueno el proceso, nadie opinó que el proceso sea regular y/o malo. Esto nos indica que se lleva a cabo un buen proceso contratación.

Pregunta num. 2



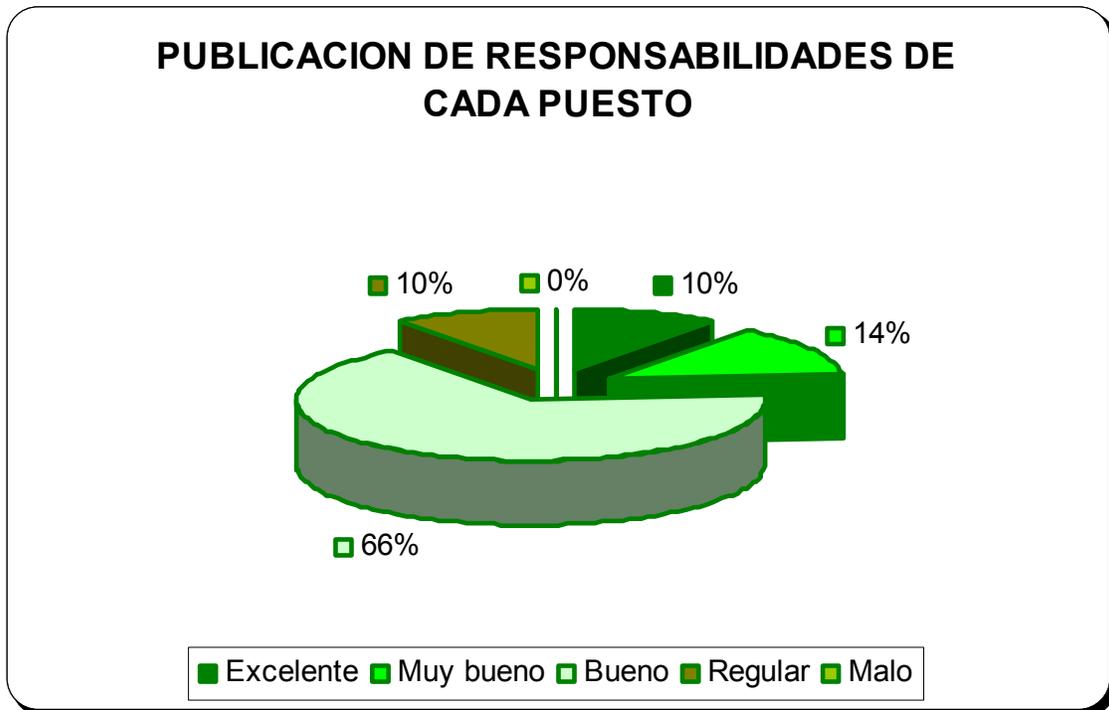
El 11% de la población encuestada opinó que la manera en que llevan a cabo las evaluaciones del personal son las adecuadas para promover el liderazgo y desarrollo del mismo (actividades), el 34% opina que es muy buena las evaluaciones, otro 45% opina que es solo bueno y el 10% opina que están regular el tipo de evaluaciones, están muy divididas las opiniones no considero que la manera en que se realizan la evaluaciones sean las correctas.

Pregunta num. 3



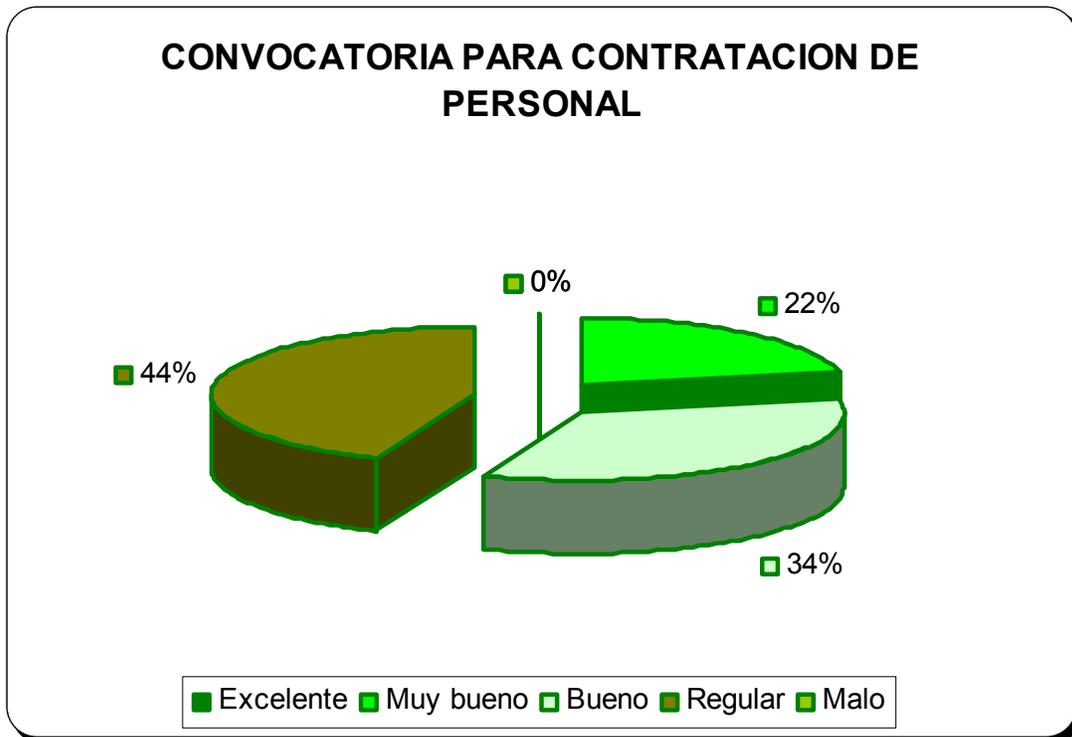
En cuanto a los programas, actividades, cursos, que lleva a cabo la "empresa" para capacitación del personal con el fin de mejorar su desarrollo laboral el personal opina de la siguiente manera solo el 11% dice que es excelente, el 22% dice que es muy bueno pero el 45% dice que es simplemente bueno y el 22% dice que es regular, por lo tanto podemos decir que es muy bajo el porcentaje para lograr la excelencia en este ámbito.

Pregunta num. 4



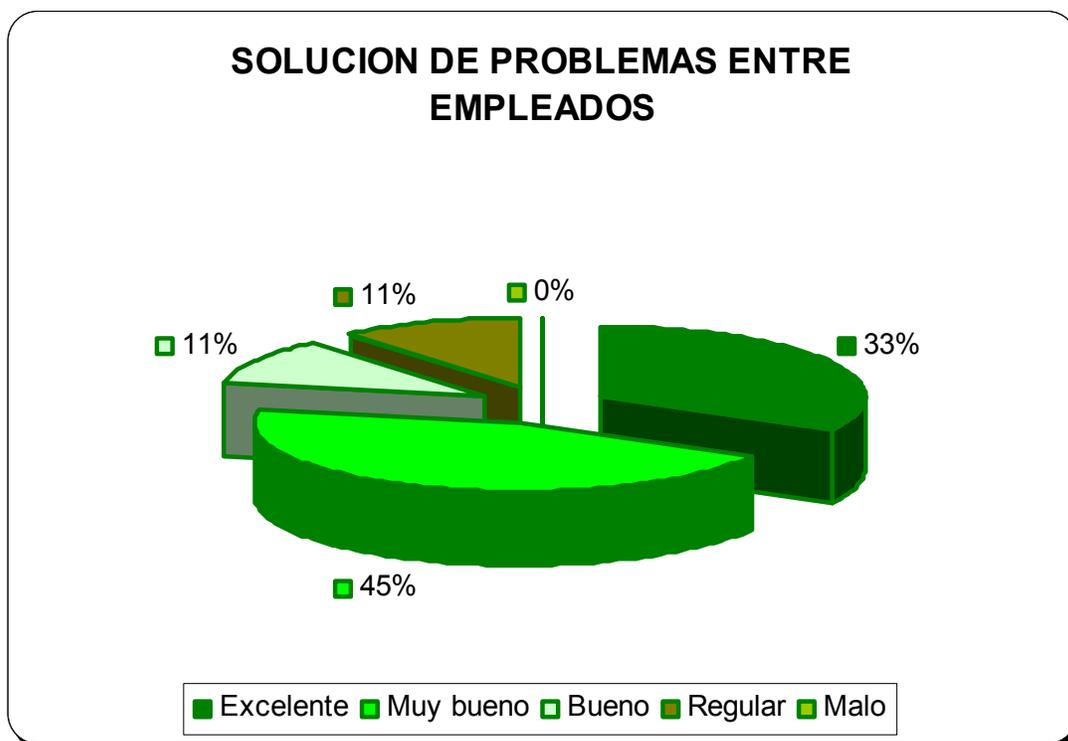
En cuanto a la difusión y descripción que da el gerente de RH de las responsabilidades y actividades que tiene cada puesto se opina lo siguiente; sólo el 10% opina que es excelente, el 14% dice que es muy buena la difusión pero el 66% que es la mayoría opina que sólo es bueno aunque un 10% opina que es regular la manera en que desempeña esta función un gerente de RH.

Pregunta num. 5



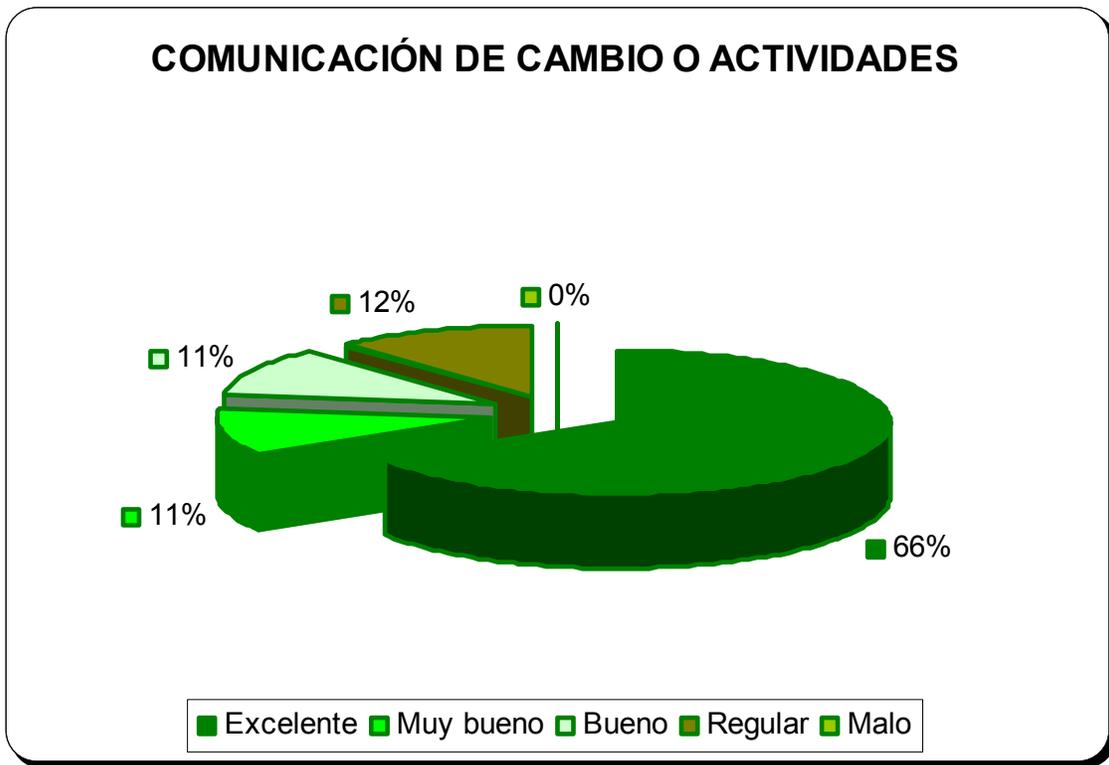
En cuanto a la manera en que es requerido el personal a ingresar a la empresa de manera interna (por medio de familiares) o externa (anuncios de periódico) la consideran en su mayoría regular ya que el 44% opinó eso y el resto en mayoría el 34% opinó que es bueno y el 22% opinó que es muy bueno pero en este cuestionamiento nadie dio la excelencia a esta función del gerente y en general de la organización.

Pregunta num. 6



En cuanto al tiempo de solución que el gerente da a un problema interno dentro del área de RH la mayoría opina que es muy bueno ya que sólo el 45% lo considera de ese modo, aunque no alcanza su excelencia sólo el 33% opina eso; mientras que el resto de la población opina que es bueno 11% y regular 11% la manera en que lleva a cabo su función o se desempeña en esa labor.

Pregunta num. 7



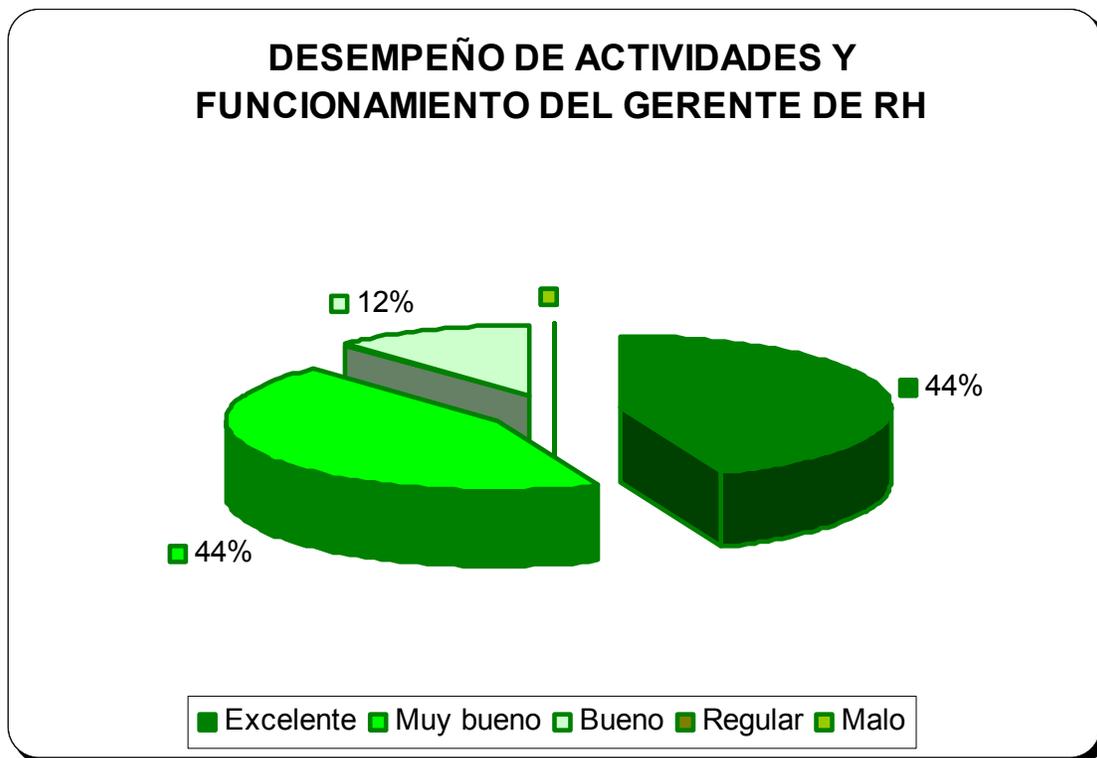
En cuanto a lo que opinan de cómo maneja la información de algún cambio o actividad a realizar se dentro del hotel y que es comunicada con anticipación o es decir que existe buena comunicación entre los empleados y el gerente de RH nos damos cuenta que el 66% que es la mayoría esta de acuerdo ya que le dan la calificación de excelente a la manera en que se desempeña en esta función, solo el 12% califica como regular este medio y el resto esta empatado a un 11% en cuando a que lo consideran bueno, muy bueno, no llega a la calificación de malo.

Pregunta num. 8



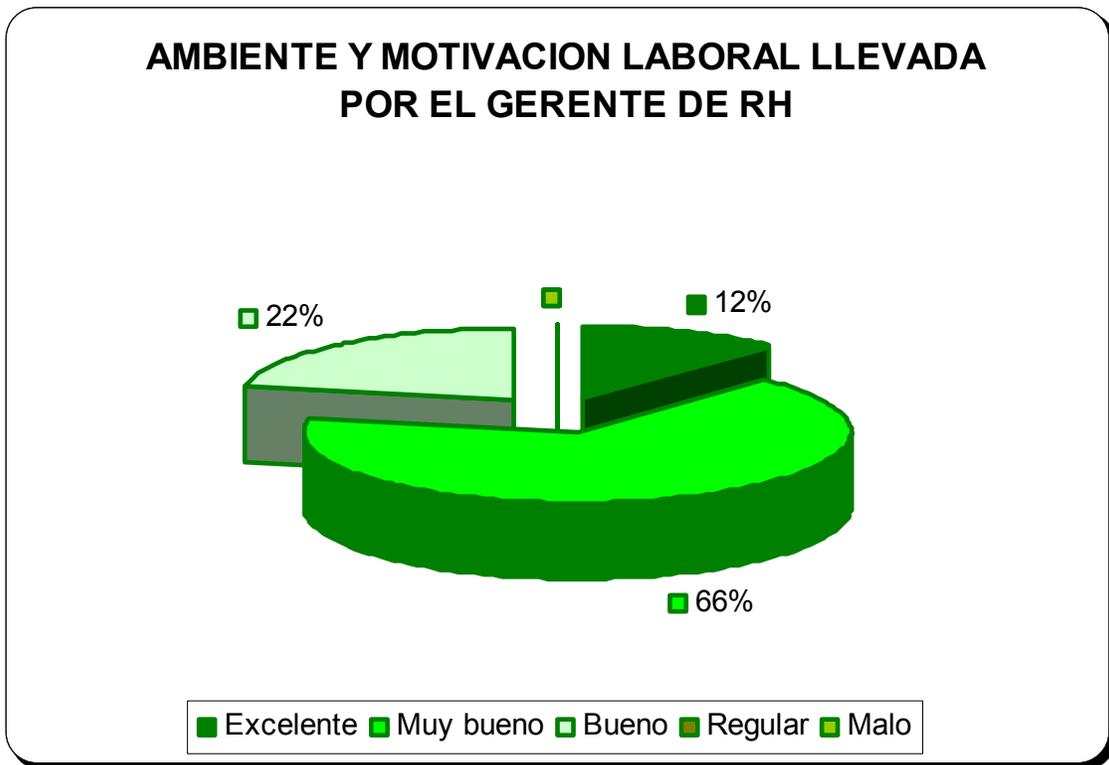
En cuanto a la concordancia de las responsabilidades que implica cada puesto laboral y las cualidades de la persona pues esta muy competida esta opinión ya que en cierta manera se califica también al empleado al realizar su función o actividad es por ello que se ve que el 34% opina que es excelente, otro 33% opina que es muy bueno y otro 33% opina que es regular la manera en que esta cada empleado en un puesto.

Pregunta num. 9



En cuanto al desempeño del gerente de RH tiene al realizar sus actividades y si considera que esta capacitado para llevar a cabo y/o desempeñar dicho puesto y su desarrollo dentro del mismo es el adecuado, podemos darnos cuenta que la mayoría de los empleados esta de acuerdo con la manera en que se desempeñan los gerentes dentro del cargo ninguno lo califica como regular ni malo.

Pregunta num. 10



De acuerdo al ambiente laboral que se mantiene dentro del hotel con el resto del personal, gerentes y ejecutivos tiene mucho que ver como lo maneja el gerente de cada área en este caso se habla del desempeño del gerente de RH en cuanto a mantenerlo agradable y mantener motivados a sus empleados para que estos se desempeñen de la mejor manera al realizar sus actividades y funciones, el 12% de la población opinó que es excelente su desempeño, mientras que el 66% lo considera muy bueno y el 22% lo considera bueno, esto nos indica que desempeña sus funciones en general lo mejor posible.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con esta investigación se llega a la conclusión de que es muy necesario estar capacitados para realizar una función como la de gerente de recursos humanos, a fin de desempeñar dicho cargo de manera correcta para llegar al objetivo general de la organización.

La capacitación es un medio para dar respuestas estructuradas a necesidades de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. El éxito de un programa de capacitación depende, en gran medida, de la exactitud y coherencia con la que las necesidades a ser satisfechas hayan sido identificadas, analizadas y evaluadas. La otra parte que hace al éxito del programa estará dada por los contenidos y la metodología a través de la cual se viertan los mismos en el espacio de formación.

Se cumplió con el objetivo general de éste estudio, y se afirma que efectivamente la deficiencia en la administración de recursos humanos es la poca capacitación que tiene el gerente del departamento. Se aceptó la hipótesis de trabajo.

Se debe tomar en cuenta la importancia de la capacitación no sólo en la industria hotelera si no en toda clase de empresas ya que debe considerarse

como un beneficio para ellas, cabe recordar que la capacitación no es un gasto sino una inversión para la empresa.

Durante ésta investigación se encontró que no todos los ocupantes de las gerencias de recursos humanos cuentan con la capacitación adecuada para el desempeño eficiente de sus funciones. Así mismo se hizo evidente la deficiente comunicación entre estos gerentes y el personal subordinado a ellos, lo que hace que el ambiente laboral se tornará tenso y hostil. Por otro lado existen deficiencias en el procedimiento de selección de personal por lo que algunas de estas empresas han optado por contratar a empresas externas que se ocupe de ello. Así como también se hizo notorio el poco interés en la capacitación y la motivación de estos, para que desarrollen favorablemente sus funciones, ya que al capacitar a los empleados correctamente se respira un ambiente diferente ya que se les enseña como realizar su trabajo sin tropiezos; estar satisfechos con lo que realizan y ver que los clientes quedan satisfechos y así ellos sentirse mas importantes dentro de la empresa.

Es por ello que se dice que la capacitación no es un gasto sino una inversión ya que sí cuenta con el personal adecuado y desempeñan sus funciones correctamente la empresa obtendrá el éxito deseado y no sólo en las utilidades o en sistema financiero también en ambiente laboral y la manera en que el personal de la empresa se desempeñe es por ello que la capacitación es muy importante en cada empresa y es más importante tener a las personas adecuadas en cada uno de los puestos y capacitadas para desempeñar su trabajo y funciones así como sus responsabilidades correctamente y con el mayor éxito posible.

La capacitación es un medio para dar respuestas estructuradas a necesidades de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. El éxito de un programa de capacitación depende, en gran medida, de la exactitud y coherencia con la que las necesidades a ser satisfechas hayan sido identificadas, analizadas

y evaluadas. La otra parte que hace al éxito del programa estará dada por los contenidos y la metodología a través de la cual se viertan los mismos en el espacio de formación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la creación e implementación de un programa de detección de necesidades el cual tiene beneficios muy por encima de lo esperado; al igual que ya teniendo dicho programa debe ser evaluado para darle el actualización cuando éste lo requiera, a fin de que esté actualizado.

La formulación de proyectos de capacitación empresaria requiere tener en cuenta una serie de variables de la empresa.

1. Diagnóstico de la empresa: A partir de un diagnóstico general de la empresa se puede hacer la detección de necesidades de capacitación. Esto permite identificar claramente cuál es la problemática que tiene la empresa.

En primera instancia es conveniente que se realice un diagnóstico de la empresa para detectar necesidades de capacitación. Este proceso puede ser encarado por el dueño de la empresa, el encargado de recursos humanos o un consultor externo.

A fin de obtener un diagnóstico acertado, se recomienda:

a. Analizar la cultura de la empresa

Es necesario analizar la cultura de la empresa a fin de determinar las características generales de la misma. El objetivo de este análisis es determinar qué tipo de capacitación se adapta mejor a las necesidades de la empresa, ya que

no todas las actividades pueden desarrollarse de la misma forma en todas las empresas por igual. Por ejemplo, en empresas de cultura centralizada, no sería conveniente realizar actividades que impongan o produzcan conflictos con la dirección. Dentro de los condicionantes de la cultura empresarial se deben tener en cuenta también la ubicación geográfica, la historia de la empresa, los tipos de comunicación entre sus miembros, los comportamientos, como son las relaciones, el lenguaje, los rituales, la conducta, etc. Asimismo las normas de trabajo, los valores dominantes, las reglas de juego, costumbres, etc.

b. Identificar Errores

Junto con el análisis de la cultura es conveniente identificar cuáles pueden ser las equivocaciones que tiene la organización. Para eso se deben considerar temas relacionados con resultados, tanto económicos como productivos. Si la empresa registra que sus estándares económicos o productivos no son alcanzados, es probable que se encuentre frente a un problema que puede ser solucionado por medio de la capacitación.

También se pueden analizar las expectativas que tiene la empresa en función a su futuro. Esto puede implicar una planificación estratégica particular, el diseño de un plan de negocios, etc.

c. Analizar el clima organizacional

Otro tema que debe ser tomando en cuenta es el clima organizacional que vive la empresa. Si se registran dificultades, hay que hacer una investigación más profunda que permita determinar si esos inconvenientes pueden ser solucionados a través de capacitación. Es muy común intentar actividades de capacitación para encarar la solución de estos conflictos. Pero hay que tener en cuenta que, a veces, estos no surgen por falta de conocimiento, actitudes o habilidades del

personal. Un caso típico es el de la motivación. En la mayoría de los casos el origen de la desmotivación del personal no está radicado en las faltas mencionadas con anterioridad. Frente a esta situación, la solución no puede pasar por capacitación; o por lo menos no alcanzaría con realizar actividades de formación para modificarlo.

2. Tipos de necesidades de capacitación

En capacitación empresarial se pueden detectar tres tipos de necesidades: por incorporación, por cambio o por discrepancia.

- a. Por incorporación: de tecnología, de recursos humanos, etc.
- b. Por cambio: en la forma en que se realiza una tarea.
- c. Por discrepancia: entre los estándares esperados y los resultados obtenidos.

Las necesidades por incorporación están relacionadas con el arribo de nuevas tecnologías a la empresa. Las necesidades por cambio están relacionadas con una modificación en las tareas. En este caso se va a realizar la misma tarea pero con una forma distinta a la que anteriormente se utilizaba. En ambos casos la detección de necesidades de capacitación es directa, ya se sabe que se va a producir una incorporación o una modificación y, por ese conocimiento, es que se encara una actividad de capacitación. En relación con las necesidades por cambio hay que hacer una breve aclaración. Como los individuos ya estaban realizando el trabajo y se plantea una nueva forma de hacerlo, es necesario realizar un proceso de desaprendizaje previo, para que, al momento de realizar la tarea con la nueva forma, no queden en la memoria registros del proceso anterior que puedan dificultar la realización de la misma. Este desaprendizaje implica dejar de hacer las actividades de la forma anterior para no entorpecer la incorporación de nuevos conocimientos.

Las necesidades por discrepancia están relacionadas con un desempeño de los trabajadores que no están en concordancia con lo esperado. En algunas empresas el estándar esperado está registrado en la descripción de puestos o tareas. Si el desempeño de los empleados marca una brecha con respecto al estándar, estamos frente a una necesidad de capacitación por discrepancia. En este caso particular ya se sabe que tipo de conocimientos, habilidades y actitudes son necesarias mejorar o modificar, ya que surge de la misma necesidad de capacitación

3. Destinatarios: son los individuos que van a participar de la actividad de capacitación. Hay que tener especial cuidado en el tema educación de adultos, para que la capacitación pueda rendir frutos.

Conjuntamente con la detección de necesidades de capacitación vamos a tener la información de quiénes la requieren. En este punto hay que tener especial cuidado en lo que implica la educación de un adulto.

El adulto, a diferencia de los niños o adolescentes, tienen otras expectativas en relación con la educación. Ellos necesitan estar motivados para participar de manera activa. Una de las formas de motivar al adulto para una actividad de capacitación es que visualice la UTILIDAD de lo que va a aprender en su tarea diaria.

Otras características de la formación de adultos son:

1. Prefiere manejarse en un ambiente de independencia, autonomía y respeto mutuo. Para lograrlo hay que tratarlo como a un igual, lograr un clima de confianza, favorecer el diálogo. Las metodologías pueden ser métodos participativos, trabajo individual, discusiones, debates.

2. Respeto por sus experiencias y vivencias. Para eso es necesario apelar a su experiencia y dar valor a sus competencias. Las metodologías pueden ser exposiciones de temas, enseñanza mutua, aportaciones personales.

Le da una menor importancia a la teoría y sobrevalora la práctica. Es conveniente posibilitarlo para que presente sus propios problemas, incluso alterando la programación previa. Las metodologías estarían en el orden del estudio de casos, brainstorming, proyectos, resolución de problemas.

También hay que tener en cuenta que el grupo de participantes, según la actividad que se quiera desarrollar, tenga puntos de contacto: sea por un nivel homogéneo o por vinculación en el trabajo que realizan. Para eso es conveniente realizar una evaluación diagnóstica antes de comenzar la actividad.

4. Plan de capacitación

Una vez que hemos detectado una necesidad de capacitación (por cambio, discrepancia o por incorporación) y se ha definido el perfil y nivel de los participantes, vamos a dar una respuesta educativa que apunte a cubrir dicha necesidad. El plan de capacitación describe el conjunto de respuestas educativas previsto para una determinada organización en un tiempo determinado. Dicho plan debe incluir cuatro elementos para cada una de las actividades de formación propuestas Estos son:

1. Justificación institucional: es el por qué decide hacer la capacitación
2. Objetivos generales: es el que describe el para qué se hace la capacitación
3. Objetivos operacionales: es lo que se espera que el participante del curso pueda estar en condiciones de realizar en su tarea

4. Objetivos de aprendizaje: es lo que se espera que el participante incorpore de los conocimientos, habilidades y aptitudes impartidas.

Es posible que varias actividades de formación compartan la misma justificación institucional y los mismos objetivos generales y hasta, en contados casos, los mismos objetivos operacionales. Los objetivos de aprendizaje suelen ser exclusivos para cada actividad.

Justificación institucional

Expresa el **POR QUÉ** se decide desarrollar una actividad de capacitación, es decir, su justificación. Es la que, de algún modo, explica el problema describiendo la necesidad de capacitación encontrada, a la que daremos respuesta con la actividad o las actividades de formación propuesta/s.

Objetivo general

Describe el **PARA QUÉ** de la actividad, es decir, lo que se espera obtener como resultado global.

Objetivos operacionales

Indican globalmente qué **operaciones o tareas** deberá estar en condiciones de **realizar** el participante, una vez que retome su puesto de trabajo luego de finalizado el proceso de capacitación. En otros términos, qué es lo que se espera que el participante **APLIQUE EN EL PUESTO DE TRABAJO**.

“Se espera que el participante esté (se encuentre) en condiciones de.... o,
”Como resultado de esta actividad, se espera que el participante pueda....

Objetivos de Aprendizaje

Expresan los logros que se espera que el participante haya alcanzado, al finalizar la actividad de capacitación.

5. Selección de contenidos: son los temas que incluye cada uno de los cursos.

Después de haber redactado los objetivos de cada una de las actividades de capacitación se debe seleccionar los contenidos acordes a dichos objetivos. Hay que tener en claro que lo importante es el objetivo que se persigue y que los contenidos deben estar en relación con dichos objetivos. No es conveniente seleccionar primero los contenidos y después diseñar los objetivos ya que se pierde el horizonte de la actividad.

La duración del curso debe coincidir con la sumatoria de las horas de los módulos que lo componen. La cantidad de encuentros y las horas por encuentro deben estar en relación con la metodología y los participantes del curso. Es recomendable, en la mayoría de los casos, los participantes de actividades de capacitación en empresas no están acostumbrados a largas horas de actividades áulicas, sin una metodología que permita ejecutarlas manteniendo la atención en forma continua. No se recomiendan actividades de más de 4 horas, al menos que la metodología justifique la realización de jornadas más extensas. En el caso particular de participantes radicados en zonas alejadas unos de otros y que, por motivos presupuestarios se requiera realizar jornadas de capacitación de una cantidad de horas mayor, se debe especificar claramente en el proyecto las distancias entre cada localidad y la metodología específica que garantice el logro de los objetivos.

6. Identificar metodologías acordes a las actividades de capacitación: son las formas en que se van a transmitir los temas de los cursos.

Luego de seleccionar los contenidos se debe identificar que tipo de metodologías son las pertinentes para el logro de los objetivos. En capacitación de adultos es conveniente ejecutar metodologías participativas, donde los beneficiarios puedan interactuar con el docente, ya que estos también cuentan con una experiencia que puede ser enriquecedora.

En relación con las metodologías a utilizar en la tutoría (este tema se analiza con mayor detalle al final del texto) hay que tener en cuenta que la misma apunta a garantizar el traslado de lo aprendido a la tarea y que, por lo tanto, las metodologías deben ser eminentemente prácticas. Sería conveniente seleccionar técnicas que estén relacionadas con la puesta en marcha de actividades relacionadas con las tareas que cada uno de los participantes estará en condiciones de llevar adelante al momento de volver a sus puestos de trabajo.

7. Definir el perfil del docente para el curso: son las características que debe cumplir el docente a cargo de cada curso.

Otro punto es el docente que va a estar a cargo de la capacitación. El mismo debe contar con experiencia en el tema a dictar y también registrar antecedentes en capacitación en empresas.

8. Identificar recursos auxiliares: son los medios que permiten el buen desarrollo de los cursos.

No hay que olvidar los recursos auxiliares para una buena realización de la actividad. Esto incluye lugar para el dictado de la actividad, materiales didácticos, etc.

Es recomendable realizar evaluaciones de la capacitación. Éstas pueden ser previas al curso, durante el curso o posteriores al curso.

9. Costos de la capacitación:

Otro aspecto a tener en cuenta es el tema costos. Hay que tener en claro si el beneficio de la capacitación es superior al costo que ésta implica. Determinar los costos beneficios de la capacitación es un tema complejo. Si está referido a producción o productividad, el tema es un poco más sencillo, ya que se puede hacer una proyección de lo que se espera, cuánto van a modificarse los beneficios de la empresa. Si esta modificación es superior al costo de la capacitación, es conveniente realizarla.

El problema se suscita cuando la capacitación está referida a cambios de conocimientos, actitudes o habilidades que no están directamente relacionadas con resultados concretos. En este caso el estudio proyectivo debe incluir variables más complejas.

En cualquier caso siempre hay que tener en cuenta, no solo el costo real de la capacitación, sino los costos ocultos. Entre ellos se pueden mencionar las horas hombre abonadas por participar en actividades de capacitación no estando el trabajador en su puesto.

También hay que tener en cuenta la interrupción de las tareas de algunos sectores.

Hacer una evaluación de costos permite justificar las actividades de capacitación frente a los directivos de la empresa.

10. Evaluación:

a. Precurso

i. De nivelación de participantes

La evaluación precurso puede estar dirigida a identificar el nivel de conocimientos previos de los participantes, para ver si es conveniente realizar algún tipo de homogenización.

Se debe especificar a quiénes está dirigido el curso. En este caso se debe identificar el nivel de los recursos humanos participantes (dueños, gerentes, mandos medios, técnicos, administrativos, vendedores, operarios, otros) Esto permite inferir si el curso es pertinente o no para esos destinatarios.

b. Durante el curso

i. De corrección o reorientación

c. Post curso

i. De asimilación de contenidos

ii. De traslado a la tarea.

Durante o con posterioridad a la ejecución de los cursos es conveniente realizar algún tipo de evaluación de la asimilación de los contenidos antes de iniciar la etapa de tutoría. Esto permitiría hacer correcciones en los temas que no fueron asimilados con profundidad y hacer hincapié en aquellos que son de vital importancia para el buen desarrollo de las tareas.

También es recomendable realizar algún tipo de seguimiento posterior, ya en el lugar de trabajo, para garantizar que estos contenidos aprendidos sean realmente trasladados a la tarea

11. Tutoría:

Esta etapa es la que permite asistir a la empresa y sus empleados para consolidar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas y, que estos sean trasladados a las tareas específicas.

La tutoría debe estar orientada a lograr el objetivo general del proyecto. Puede abarcar todos los temas tratados en los cursos o apuntar a algunos en forma específica. Es necesario definir qué aspectos van a ser tratados durante esta etapa.

Al igual que con los cursos, se debe identificar claramente cuáles son los resultados concretos que se esperan lograr de esta etapa.

Se debe especificar en qué momento del proyecto se llevarán a cabo las tutorías. Esto depende de las características del proyecto. En algunos casos es conveniente realizar las tutorías relativamente cerca de las actividades de capacitación. En otros, las tutorías pueden realizarse al finalizar la capacitación, dando un cierre a todo el proyecto.

En cuanto a los destinatarios de la tutoría, hay que especificar, tal como se hizo en cada curso, quiénes son los que van a participar de esta etapa.

Con la implementación de este programa para la detección de necesidades de capacitación mejorará el desempeño de las funciones del administrador de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando
Heredia Espinosa, Víctor
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL ALTO DESEMPEÑO**
Editorial Trillas

2. Chiavenato, Adalberto
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Editorial Mc Graw Hill
5ª Edition
2000

- 3 Suarez Diaz, Reynaldo
**HOMBRES Y EMPRESAS: UNA VISION PSICOLOGICA
DE LA ADMINISTRACION**
Editorial Trillas
1ª Edición
México 2000

4. . Wether, William B
**ADMINISTRACION DEL PERSONAL
DE RECURSOS HUMANOS**
Editorial MC Graw Hill
4ª Edition
México 1995

5. Maristani, Jaime

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Editorial Person Education

1ª Edición

Argentina 2000

6. Carpizo, Rodas

ADMINISTRACION BASICA

Editorial Limusa

3ª Edición

México 1999

7. Blanco, Cohen

COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL

Editorial Limusa

1999

8. Castanyer, Francese

CAPACITACION PERMANENTE EN LA EMPRESA

Editorial Boixareu

1999

9. Crag, Robert & Bittel, Lester

MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Editorial Diana

México 1990

10. Dgeti

RELACIONES HUMANAS, CAPACITACION PARA EL TRABAJO

3ª Edicion

Editorial Mc Graw Hill

México 2000

11. Fernandez Arena, Jose Antonio

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

Editorial Limusa

México 1999

12. Hellriegel, Don & Slowm W. John

ADMINISTRACION

Editorial Thompson

13. Heneman, Herbert

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL

1ª Edicion

CECSA

México 1991

14. Hernandez y Rodríguez, Sergio

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

México 1991

15. Malfavon Martinez, Alejandro

LA CAPACITACION PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES

1ª Edicion

Editorial Trillas

16. Mendoza Nuñez, Alejandro
**MANUAL PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES
DE CAPACITACION**
México 1991

17. Múch Galindo & Garcia Martinez
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION
10ª Edicion
Editorial Trillas
México 2001

18. Rodríguez Estrada, Mauro
CAPACITACION INTEGRAL
1996

19. Rodríguez Estrada, Mauro
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION
1996

20. Scalan Burt
PRINCIPIOS DE DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
Editorial Limusa
México 1993

21. Simula, Andrew F
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS
1ª Edicion
Editorial Limusa
México 1995

22. Siliceo, Al

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Editorial Limusa

México 1995

23. Reza Trosino, Jesús

**COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE
CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES**

Editorial Panorama

24. Reza Trosino, Jesús

**COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES**

Editorial Panorama

México 1998

25. Reza Trosino, Jesús

CAPACITACION

Editorial Panorama

México 1999

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesadavis.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/23/evgabi.htm>

Buenas tardes, agradecería se sirva usted contestar el siguiente cuestionario de forma objetiva a fin de obtener datos relevantes para la investigación de este trabajo de tesis. Gracias por su atención.

HOTEL: _____

1. ¿Cómo considera el proceso de selección del personal?
 Excelente
 Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

2. ¿La manera en que se llevan a cabo las evaluaciones de personal dentro de la empresa con el fin de promover el desarrollo y el liderazgo del mismo es?
 Excelente
 Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

3. ¿Los programas, actividades, cursos, que lleva a cabo la "empresa" para capacitación del personal con el fin de mejorar su desarrollo laboral son?
 Excelente
 Muy Bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

4. ¿Las responsabilidades de cada puesto están descritas y publicadas por el gerente de manera correcta?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿La manera en que es requerido el personal a ingresar a la empresa de manera interna (por medio de familiares) o externa (anuncios de periódico) la considera?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6. ¿Cuándo existe un problema interno entre empleados la respuesta del gerente a la solución del este mismo es?

- Excelente
- Muy Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿La información de algún cambio o actividad a se realiza dentro del hotel es comunicada de manera eficaz?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno

Regular

Malo

8. ¿Cómo considera la concordancia de las responsabilidades que implica cada puesto laboral y las cualidades de la persona que lo ocupa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

9. ¿El desempeño del gerente de RH es de acuerdo a las necesidades que debe cumplir el puesto, capacitación y su desarrollo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

10. ¿Cómo califica la manera en que el gerente mantiene el ambiente laboral agradable en el trabajo y el mantenerlos motivados para desempeñar sus actividades correctamente?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo