

CENTRO UNIVERSITARIO OPARIN

SE BRINDA INDUCCIÓN EN VEZ DE CAPACITACIÓN A LOS
TRABAJADORES. ESTUDIO DE CASO EN EL
FRACCIONAMIENTO INDUSTRIAL, EL PEDREGAL ATIZÁPAN
DE ZARAGOZA, ESTADO DE MÉXICO.

TESIS

Para obtener el título de:
Licenciada en Psicología.

Presenta:

Gómez Díaz Lluvia Marisol.

Asesor:

Lic. en Psicología: Karla A. Cano Gómez.

Tel: 58 97 33 35 - 044 55 34 84 83 44
lluvia329@hotmail.com



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO E INDUCCIÓN	5
1.1 Antecedentes Históricos.....	6
1.2 Definición de Capacitación, Adiestramiento e Inducción.....	11
1.3 Objetivos de la Capacitación.....	16
1.4 Aspectos legales de la Capacitación.....	21
1.5 Inducción.....	26
CAPÍTULO 2. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	37
2.1 El Proceso de la Capacitación.....	38
2.2 Los campos de Aplicación de la Capacitación.....	48
2.3 Tipos de Capacitación.....	51
2.4 Métodos y Técnicas de la Capacitación.....	54
2.5 Programación de la Capacitación.....	67
2.6 Beneficios y Costos de la Capacitación.....	75
CAPÍTULO 3. LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	88
3.1 Antecedentes históricos de la capacitación en México.....	89
3.2 Momento actual.....	94
3.3 Razones por las cuales las empresas proporcionan menos capacitación.....	98
3.4 La capacitación basada en la competencia.....	101
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	104
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	109
CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXO	139

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está constituido por cinco capítulos. En el primer capítulo, se mostrará lo referente a los antecedentes, su objetivo y los aspectos legales de la capacitación, el proceso de inducción, así como las definiciones de capacitación, adiestramiento e inducción.

En el segundo capítulo, se abordará todo lo referente al proceso, así como los costos y beneficios de la capacitación.

El tercer capítulo, habla sobre los antecedentes en México y el momento actual de la capacitación, se hará mención sobre algunos aspectos por los cuales las empresas proporcionan menos capacitación y la importancia que tiene la capacitación para la competitividad.

En el cuarto capítulo, se abordará la metodología, los objetivos, la pregunta de investigación, los sujetos, materiales, instrumentos, diseño y procedimiento.

En el quinto capítulo, se presentarán los resultados de la investigación, que nos permitirá conocer, cuál es la situación actual y determinar si se brinda capacitación o simplemente inducción al personal.

En la actualidad la capacitación de personal, juega un papel importante en el desarrollo de la industria, por lo que determina el grado de competitividad de los empleados, a través del empleo eficaz y eficiente de los recursos con los que se cuenta.

La psicología industrial es un disciplina, donde estudia la personalidad, la percepción, el aprendizaje, las

actitudes, los valores, la motivación, la toma de decisiones, el aprendizaje, la comunicación, el comportamiento, el liderazgo, el poder, los conflictos, la cultura, el estrés laboral, el cambio, el desarrollo organizacional, entre otros, así como la realización e identificación de las habilidades de los trabajadores, que deben ser optimizadas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo, deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

En las empresas, la preparación del personal representa un camino seguro para el éxito, no existe la competitividad sin una capacitación de personal, respaldada por los programas de capacitación, ya que brindaran los conocimientos y las habilidades, para incrementar la calidad de la productividad. La capacitación del personal, constituye sin lugar a duda un desafío, por lo que es indispensable que los trabajadores y el patrón sean partícipes de esta labor, ya que existirá mayor posibilidad de generar un desarrollo industrial y mano de obra calificada.

Por lo que es de suma importancia que se consiénticen en las empresas sobre una cultura acerca de la capacitación y que no sólo se vea como un gasto innecesario o como un trámite más.

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO E INDUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa histórica y determinar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen, como son las pirámides de Egipto, las de Teotihuacan o las ruinas del Perú, entre otros.

Tales monumentos nos permiten deducir que para su construcción se tuvo que haber movilizado a un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se concluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura.

En la antigüedad (año 2100 a. C.) la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a las familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

Leonardo da Vinci entre los siglos XV y XVI, era el maestro, tenía a sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio; es decir, en cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad. Así, unos empezaban a preparar telas, otros pinceles, otros más, pigmentos; conforme avanzaba su conocimiento o dominio de la técnica, podían trabajar de modo más cercano al maestro. Este mismo proceso se aplicaba en todas

las actividades: escultura, herrería, agricultura, pesca, ganadería, alfarería y comercio.

Más tarde, conforme los mercados se expandieron, se incremento la maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los instructores. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

Este fenómeno fue propiciado por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

En el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los 'secretos' de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes.

La capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartiría un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan.

Con la Revolución Industrial, los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas al crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades, de manera que estos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo.

Aparece entonces la fabricación en serie, y en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo, así como el uso de nuevas fuentes de energía no tradicionales, como materias primas inorgánicas, que son fuente de energía (carbón, agua), máquinas de vapor, siderurgia, electricidad, máquinas textiles y fibra óptica.

A partir de la Primera Guerra Mundial (1914 - 1917) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas.

Grados (1999) señala que durante esta etapa:

“...la mujer desempeña un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. A consecuencia de ello, la capacitación se transforma de nuevo: las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, pues había toques de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos en forma clandestina.”

Sin embargo, es hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando el Reino Unido reconoce que, no se puede generar el grado necesario de formación profesional que permita enfrentar cualitativa y cuantitativamente los cambios del mundo moderno, por lo que la Ley de Entrenamiento Industrial, expedida en 1964, estableció un punto de enfoque radicalmente distinto en la materia.

Beyer (1990) señaló que fue entonces donde se marcó un rompimiento total desde los inicios de la Revolución Industrial, en el cual se consideró que las cuestiones propias de la formación profesional, eran responsabilidad exclusiva de los factores de la producción.

El problema ahora era quién daría el entrenamiento, ya que el número de instructores vocacionales escolares se iba agotando. Al fin el mundo de los negocios y el de la industria se enfrentaban a la realidad que por tanto tiempo habían ignorado.

Repentinamente la función de capacitar a un supervisor, se hizo fundamental, de hecho, los administradores cayeron en la cuenta de que, sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar apropiadamente a la producción militar.

Con ello los ancianos, los lisiados y las mujeres inexpertas en la industria establecieron nuevas marcas de producción, por lo que alguien habría de dirigir y coordinar el trabajo de supervisión y capacitación, ya que se hacía evidente

la necesidad de un director de entrenamiento y pronto este título fue parte común de la jerarquización administrativa.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de capacitación: las escuelas industriales. Una de las primeras fue establecidas en la ciudad de Nueva York, en 1872, por Hoe y Cía. Este fabricante de imprentas tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de máquina.

Se establecieron escuelas donde que brindaba capacitación como:

“...en Westinghouse en 1888, en la fabrica de locomotoras Baldwin en 1901, así como en la General Electric, y también en la International Harvester en 1907. Rápidamente este método se volvió más común. Otras compañías que también emprendieron este tipo de capacitación en aquellas primeras épocas, fueron Western Electric, Goodyear, Ford y la National Cash Register Co.” (Craig y Bittel, 1990)

El desarrollo que tuvo la capacitación, surge con la necesidad de cambio y progreso, donde a los trabajadores se les enseñaba el uso de las máquinas, que formaban parte esencial de la industrialización, por lo que el mundo empresarial, comenzó a dar un rumbo diferente a la forma de trabajo de las organizaciones, es decir, a la capacitación de empleados, que conllevó a la mejora continua y se reconocía a las empresas que hacían uso de ella.

Sin embargo, de no hacer uso de la capacitación, las empresas eran destinadas al fracaso, donde tenían que cerrar,

ya que no contaban con personal preparado para hacer uso de las máquinas de producción.

1.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO E INDUCCIÓN.

La capacitación también conocida como entrenamiento o instrucción, es el proceso dinámico de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos (técnicos, científicos y administrativos), desarrollar habilidades y actitudes de carácter tanto cognoscitivo como afectivo, para desempeñar más eficaz y eficientemente un puesto laboral que le permita realizar funciones que requieren de un alto esfuerzo mental, de alta responsabilidad, destreza intelectual y un alto número de operaciones diversas que conlleve al logro de los objetivos de un puesto de trabajo específico e impersonal.

Es decir, la capacitación "...es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo." (Reza, 2000)

La capacitación: "...es un proceso para enseñar a los empleados nuevos, las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo. Es una lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avance paso a paso. Es capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña." (Dessler, 2001)

Goldstein y Ford refieren que "...la capacitación es la adquisición sistémica de habilidades, conceptos o actitudes que

da como resultado la mejora en el desempeño en otro escenario.”
(cit. en Conte y Landy, 2005)

Furnham (2001) considera que la capacitación es:

“...aumentar las destrezas y el conocimiento, debe centrarse en la alineación de la mano de obra con las estrategias empresariales. Asegura los niveles de habilidades de los trabajadores que se comparan con niveles nacionales o industriales.”

Chiavenato (2003) menciona que es un proceso educativo donde es aplicado:

“...de manera sistémica y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos, implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.”

Pain (1990) considera que el oficio de la capacitación consiste en:

“...en la utilización de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales. Las herramientas educativas que se deben poner en juego son las que el contexto exige y permite.”

De acuerdo con las definiciones citadas por los diferentes autores, la capacitación es un proceso, cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, por medio de la adquisición de conocimiento, habilidades y actitudes, que se

ejecutarán de forma eficaz y eficiente, es decir, de manera óptima y con un mínimo de insumos.

Es una técnica que se utiliza para aprovechar el potencial de cada trabajador, para aumentar la productividad y así poder alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Por otra parte, el adiestramiento se refiere al desarrollo motor, por el cual los trabajadores adquieren las habilidades y conocimientos para cumplir con las responsabilidades y exigencias del trabajo.

Dunnette y Kirchner (1978) señalan que el adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

El adiestramiento efectivo en las empresas debe ser flexible; el interés principal debe ser el de llevar a los individuos a los patrones deseados en la ejecución del trabajo, no incluirá un sólo método o técnica de aprendizaje, sino muchos, probados con cuidado, programados y ordenados para desarrollar las habilidades deseadas de trabajo, los conocimientos y actividades en el repertorio de todos los diestros. "Es el conocimiento y actitud que se requieren para desempeñar un empleo, se ha ideado para elevar la productividad." (McGehee y Thayer, 1992)

"Por medio del adiestramiento comunicamos habilidades, métodos, ideas, información, fines y actitudes. Es un proceso

continuo, de comunicación entre el empresario y el empleado.”
(Von, 1990)

El adiestramiento comprende actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta:

“...el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles. El adiestramiento, en la industria es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa.”
(McGehee y Thayer, 1992)

Mientras que desde el punto de vista legal:

“...ninguno de los términos tiene una connotación especial, por lo que si hemos de guiarnos exclusivamente por la definición contenida en el diccionario, ambos términos significan en realidad lo mismo, ya que, por una parte, capacitar es hacer más capaz y adiestrar, por otra, es hacer más diestro en algo.” (Tena, 1990)

El adiestramiento es el desarrollo de la parte motriz, que facilitará la realización de las tareas, por ejemplo; la utilización de la maquinaria, tornos o el manejo de algún vehículo.

La importancia de la capacitación y adiestramiento, facilitan el desarrollo integral del trabajador e incrementa la calidad de productividad, ya que desarrollan el área cognitiva y la parte motora, donde se trabaja en conjunto para el cumplimiento de los objetivos deseados.

El 22 de Julio de 1978 fueron formados los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, que en la actualidad funcionan 28 Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Por otra parte está la Inducción, es un proceso que se maneja de manera cortés, donde se le da a conocer al empleado de nuevo ingreso, la importancia que tiene su participación dentro de la organización.

Zepeda (1999) describe a la inducción como una bienvenida, el cual:

“...se manifiesta como el momento preciso para manifestar hasta qué punto nos interesa la persona, así como para dar a entender que el periodo de selección ya terminó y que el nuevo integrante cuenta con nuestro respaldo y confianza.”

Mondy, Noe y Premeaux (1997) señalan que es un acuerdo dirigido para los nuevos empleados hacia la organización, el puesto y el trabajo en grupo.

Mientras que para Gary Dessler la inducción es brindar a los nuevos empleados, información primordial sobre la empresa, citado por Grados (2003). "La inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros, la visión y misión." (Ivancevich, 2005)

Grados (1990) señala que es una etapa que inicia cuando es contratado un empleado por la organización, donde el propósito, es la adaptación lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, derechos y políticas de la empresa. Es un proceso que se brinda al personal de nuevo ingreso, donde se le da información precisa de la historia de la organización.

La aplicación de la inducción, capacitación y adiestramiento, son primordiales sin importar el tamaño de la empresa, ya que proporcionan las herramientas necesarias para el óptimo desempeño de las actividades dentro de la organización, donde se obtiene como resultado empresas líderes en el mercado laborar, ya que existe seguridad, empleo, renovación, planeación continua, utilización preparada de la infraestructura, bienestar, educación continua, honestidad, proyección, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, iniciativa y espíritu de equipo.

1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos, ya que "..son los resultados

deseados de un programa de capacitación.” (Sherman, Bohlander y Snell, 1999)

En este sentido Siliceo (2003) menciona que existen ocho objetivos fundamentales que debe perseguir la capacitación, los cuales son:

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

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

De no llevarlo a cabo, no existirá un soporte orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, así como cambios de actitudes donde exista un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración.

B. Claridad, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos, son requisitos indispensables y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. De no ser así, no existirá un progreso dentro de la organización ya que el cambio de actitud depende en gran medida de un personal capacitado.

C. Elevar la calidad del desempeño.

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

capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño. Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto. De no cumplir con el, no se podrá detectar el origen o la causa de un desempeño laboral deficiente y que por consecuencia se obtendrán pérdidas económicas.

D. Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta cada día más la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. De no llevarlo a cabo, como consecuencia se obtendría una capacitación poco efectiva, donde habría pérdida de tiempo y dinero, y la adopción de tecnologías sería nula, y se aumentaría la rotación de personal.

E. Habilitar para una promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva, así como, 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 implica mayor responsabilidad. De no ser así, se perderá personal valioso, que pueda desarrollarse en cualquier escenario laboral.

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

Se abordan puntos importantes de interés para el personal de nuevo empleo, como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresará el nuevo colaborador y la descripción de su puesto. De no cumplir con el, no tendrán claros los objetivos, las políticas no las seguirán y les causarán conflicto en su desempeño debido a la falta el conocimiento de lo que la empresa quiere y cómo se procede.

G. Actualizar conocimientos y habilidades.

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en la empresa, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de plantear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. De no llevarlo a cabo, se obtendrá una organización obsoleta en conocimientos y preparación del personal, ya que la adopción de nuevas tecnologías conlleva a la competitividad.

H. Preparación integral para la jubilación.

La responsabilidad que tiene la empresa con el trabajador que ha llevado una vida laboral de permanencia, adquiere un compromiso, por lo que la jubilación, es una etapa vital a la que tiene derecho. Se considera como una preparación de los individuos en periodo de prejubilación, donde se le apoyara, orientara y ayudara a la selección y realización de sus nuevas actividades, así como el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar, la administración de su ahorro y presupuesto, ya que representa un mejoramiento de la calidad de vida. De no ser así, existiría dificultad para integrarse a su nuevo rol social, por no haber sido orientado por la empresa, en donde permaneció tantos años fuera de una vida pasiva.

Básicamente la finalidad de estos objetivos, es hacer cumplir las expectativas para la obtención de resultados deseados, que deben ser establecidos con claridad, ya que serán la clave del éxito, es decir, un objetivo confuso, no es útil.

Así pues, se obtendrán empleados preparados para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, transmitiéndoles información, conocimientos, habilidades o actitudes que aporten al óptimo funcionamiento de la organización y al desarrollo profesional y personal del empleado.

El cumplimiento de los objetivos de la capacitación y adiestramiento son tan básicos que la Ley Federal del Trabajo

ha estipulado en el Artículo 153-F, que deberá tener por objeto:

- I. "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. en general, mejorar las aptitudes del trabajador." (L.F.T., 2006)

De no tomarse en cuenta, no habría en la organización: una renovación, se volvería obsoleta su tecnología, no se tendría iniciativa por parte del personal, un alto índice de rotación, no existirían programas de mejora continua, gastos infructuosos, no se lograría un crecimiento laboral, falta de competitividad y compromiso.

1.4 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

Los artículos legales contenidos en la Ley Federal del Trabajo de mayor importancia y que imponen la obligación a las instituciones de desarrollar actividades de capacitación, son los siguientes:

Capitulo III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

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

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I.Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II.Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III.Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV.Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y

VI.Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes

y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

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

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional."(L.F.T., 2006)

Por otra parte, se hará mención sobre los artículos de imposición por la Ley Federal del Trabajo para los trabajadores a quienes se les imparta capacitación.

"Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (L.F.T., 2006)

Concluyendo, la capacitación y el adiestramiento de personal, están legislados por las autoridades correspondientes en México, como son: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, por lo que son de suma importancia que se lleven a cabo, y que como se ha mencionado anteriormente, donde se debería implementar en todas las organizaciones, el principal objetivo de actualizar y perfeccionar conocimientos, preparando al trabajador para ocupar puestos superiores, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador.

De igual forma, la capacitación lejos de ser un requerimiento, es un beneficio, tanto para el incremento de la productividad en la organización, como para el trabajador, ya que se le brindarán las herramientas necesarias para su alto desempeño laboral esto nos llevará a tener mano de obra calificada, productividad eficiente, mayor rentabilidad, permanencia laboral, programas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, delegar responsabilidades ya que el personal estará preparado para desarrollar actividades en cualquier área que sea asignado y la adopción de nuevas tecnologías.

1.5 INDUCCIÓN.

Retomando la definición de la Inducción, es un proceso que inicia después de la contratación, el empleado de nuevo ingreso, al tener su primer contacto con la empresa y presentarse en las instalaciones, es ahí cuando empieza la inducción.

Se realizará una presentación completa de manera cordial en la organización, donde se dará una explicación de forma específica, sobre la historia de la empresa, su misión, visión, filosofía, sus objetivos, su extensión geográfica, sucursales, oficinas o planteles, estructura organizacional, sus productos, servicios, el giro de la empresa, así como una explicación de las prestaciones y beneficios con los que contará y tendrá derecho.

Es decir, la inducción es la asignación del lugar de trabajo, que le otorga la empresa al nuevo miembro de la organización.

Zepeda (1999) señala que la inducción es el nombramiento formal de quien ocupa un nuevo puesto, donde significa:

“...otorgar a los integrantes de la organización la investidura formal al nuevo colega y dotarle de la autoridad para realizar todas las acciones que esperan de él. Con ello evitamos una considerable pérdida de tiempo y desgaste en fricciones y en el establecimiento de relaciones de cooperación con otros integrantes de la empresa.”

De esta manera Grados (2003), menciona que la inducción tiene tres propósitos principales y son:

❖ **Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización:** la inducción brinda al nuevo empleado, su integración en la organización, de manera formal, es decir, que conozca el puesto. Los nuevos integrantes se muestran emocionados y comprometidos. Por lo que es necesario realizar un programa adecuado para que se fomente la motivación, el compromiso, la productividad del empleado y la responsabilidad.

❖ **Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño:** esto es, brindar información específica de las perspectivas sobre su desempeño y las tareas que realizará. Es necesario que los empleados conozcan exactamente lo que se espera de ellos. Por lo que se le dará a

conocer las normas y reglas que debe cumplir para poder aspirar a los aumentos salariales y promoción para otras áreas.

❖ **Reforzar una impresión favorable:** es necesario tener una impresión favorable en los nuevos empleados, respecto a la organización y a su trabajo donde ayudará a disminuir los temores que pudieran llegar a tener acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta.

Es necesario que las organizaciones den a conocer de forma clara, el propósito de la inducción, para que la adaptación en su nuevo empleo sea de manera rápida, y que asuma el compromiso que ahora tendrá.

Por lo tanto, dentro de estos criterios, el propósito de la inducción, es preparar al empleado de nuevo ingreso, para que asuma el compromiso de su actual cargo, así como informar sobre las perspectivas que se esperan de él, las normas o criterios que pudiera cumplir, para lograr un posible aumento y brindar confianza para disminuir su incertidumbre en esta nueva etapa laboral del empleado.

Es decir, la inducción es la bienvenida que recibe el empleado, donde se da a conocer la misión, visión y reglas de la empresa y que a diferencia de la capacitación, es la preparación para la ejecución de sus labores de una manera óptima, y por tanto, el objetivo de éstas son diferentes.

Por otra parte, Grados, (2003) señala los beneficios y el empleo de la inducción que se brinda en las organizaciones, son las siguientes:

A. En cuanto a la empresa:

- Los registros de inducción se pueden tomar en cuenta como una primera evolución en el desempeño del nuevo integrante.
- El empleado de nuevo ingreso se pone la camiseta.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Permite que el empleado se sienta parte del equipo de trabajo.
- Valora su puesto.
- Existe respeto a la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se logra un compromiso e identificación con la organización.

El empleo de la inducción en la empresa, Grados (2003) incluye varios aspectos, que continuación se mencionarán:

- En conferencias, cursos, talleres o pláticas; que consiste en dar información general acerca de la empresa. El manejo adecuado del factor de integración va a depender en gran medida de que la persona que exponga sea un instructor preparado y cubra los siguientes requisitos:

- Ruptura del hielo
- Manejo de grupo.

- Facilidad de palabra, es decir, que se exprese de manera clara y objetiva.
 - Capacidad de análisis y síntesis.
 - Mantener el interés del grupo.
 - Seguridad en el manejo de ciertas situaciones espontáneas.
 - Generar un ambiente de confianza.
 - Manejo de material didáctico (pizarrón, video casetera, manuales, etc.)
 - Utilización de alguna técnica (lluvia de ideas, lectura comentada, retroalimentación etc.)
 - Introducción de miembros nuevos respecto al grupo.
 - Tener conocimientos y manejo del tema.
 - Conclusión de la exposición.
 - Manejo del tiempo.
 - Paciencia.
 - Empatía.
-
- Películas, videocasete, acetatos, pizarrón, expresión corporal, manuales, donde el participante pueda entender de manera audiovisual, lo que se expresó en el curso, (material auxiliar).

 - La inducción puede hacer uso de sistemas de computo, así como la utilización de tecnología de punta, como salas virtuales, video, calidad fotográfica digital, etc., esto va a depender de el presupuesto con el que cuenta cada organización.

- Presentar al nuevo integrante de manera personal y cordial, con sus futuros compañeros.
- Asignar un instructor especializado que cuente con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarias para la impartición de la inducción.
- Es necesario hacerle saber en qué consiste su puesto, responsabilidades y funciones.
- Enseñar con el ejemplo y no con palabras, es una estrategia inteligente y efectiva, ya que por la observación, el desempeño de modelos es más efectivo.
- Facilitar al empleado un manual de bienvenida donde pueda encontrar información específica sobre la empresa, que incluya los siguientes puntos:
 - Bienvenida cordial.
 - Antecedentes de la organización.
 - Misión.
 - Visión.
 - Filosofía.
 - Ubicación geográfica.
 - Instalaciones importantes.
 - Conocimiento del mercado así como el tipo de consumidores a quien va dirigido.
 - División organizacional.

- Dar a conocer la cantidad de personas que laboran en la actualidad dentro de la organización.
 - Dar a conocer la existencia de un departamento de seguridad industrial.
 - Reglas de seguridad.
- Políticas de la empresa;
- Procedimiento de pagos, días, forma, sueldo y salarios.
 - Préstamos.
 - Desarrollo laboral (promociones y ascensos).
 - Asistencias, faltas, retardos.
 - Permisos especiales y bajo qué condiciones se realizan.
 - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor.
 - Localización de sanitarios, lavabos, puesto, etc.
 - Localización de periódico mural y boletines.
 - Norma y reglas internas de trabajo.
 - Capacitación a la que se tiene derecho.
- Prestaciones
- Seguro de vida.
 - Servicio médico.
 - Caja de ahorros.

- Fondo de ahorro.
- Plan de jubilación.

- Vacaciones.
- Aguinaldo.
- Becas de estudio.
- Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
- Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- Clubes deportivos.

- Plan de sugerencias.

- Especificar ideas festivos en los que no se labora.

- Actividades socioculturales.

B. Beneficios hacia el puesto:

- Ejecución de labores con mayor facilidad.

- Seguridad en su tarea.

- Conocimiento amplio sobre el desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones.

- Actitudes positivas.

- Ahorra tiempo en dar explicaciones acerca de las políticas, prestaciones, etc.

El empleo de la inducción al puesto, se realiza cuando el curso haya finalizado y se presente en su área de trabajo. El tiempo invertido a cada área dependerá del giro de la empresa, tamaño, número de integrantes.

Es recomendable que la inducción se realice de inmediato a la contratación, ya que permitirá que los empleados logren una mejor integración.

Un curso de esta naturaleza tiene una duración de 6 a 8 horas, sin embargo, “..el tiempo no es un arbitro, sino el equilibrio que se establezca en la relación persona-organización-proceso.” (Grados, 2003)

Dentro de estas indicaciones, los beneficios que brinda la inducción en cuanto al puesto y la empresa, es información que facilitará que el empleado de nuevo ingreso, adquiera una identificación dentro de ésta, ya que logrará facilitar el desarrollo de sus actividades dentro de un ambiente cordial donde pueda conocer aspectos sobre los antecedentes y beneficios en forma detalla que le brindará la empresa, como la misión que es lo que las empresas esperan conseguir a corto o mediano plazo teniendo en cuenta sus fuerzas y limitaciones, la visión donde el ideal a conseguir por las empresas a largo plazo es que, para conseguirlo tendrán que trabajar en todos los elementos que la conforman, buscando constantemente una

mejora, así como las reglas que se deben de seguir, para el buen funcionamiento de la misma.

La inducción no implica gran costo y en cambio proporciona al empleado una rápida adaptación a la organización.

Otro factor importante para la realización de la inducción hacia el personal nuevo, es delegada con frecuencia a los encargados de la capacitación y estas personas por lo general suponen que es su responsabilidad principal.

Sin embargo, la inducción de personal nuevo debe ser responsabilidad de varias personas, siempre y cuando esté preparado para realizar el curso, así no será únicamente responsabilidad del personal de capacitación.

De esta manera Meighan (1992) refiere que, la inducción de personal nuevo, involucra diferentes personas y departamentos de la organización, que a continuación se mencionan:

- Recursos humanos (jefe de personal, gerente, jefe de reclutamiento, supervisor de área, reclutadores).

- Gerentes.

- Supervisores.

- Instructores internos.

- Instructores externos.

La impartición de la inducción, puede ser comisionada por personal previamente capacitado sobre el proceso, esto quiere decir, que no cualquier persona lo puede proporcionar y únicamente será por el personal que se mencionó anteriormente.

Sin embargo, la diferencia que existe entre la inducción y la capacitación es muy sobresaliente, ya que la inducción es un proceso que va dirigido al trabajador de nuevo ingreso, para que se integre a la organización lo más pronto posible, conozca los objetivos, la visión y misión de la empresa, que tenga menos dudas o si es posible que le quede claro lo que le brinda la empresa y quiénes son, que se sienta importante, crear un ambiente de cordialidad, respeto y confianza, mientras que la capacitación, es un proceso que proporciona las herramientas, conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para facilitar la ejecución de las labores del trabajador y lograr su óptimo desempeño dentro de la organización.

Sin embargo, la capacitación adquiere mayor importancia, por lo que su aplicación, conlleva al perfeccionamiento de habilidades, donde el objetivo es superar las metas, ya que permite el desarrollo interno laboral, que puede llegar a ser altamente competitivo y que a su vez, se encuentra paralelo a la vanguardia, es decir, la capacitación es una herramienta ideal para lograr el éxito en las organizaciones.

CAPÍTULO 2

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

2.1 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

El desarrollo del personal es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades, teniendo que provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, habilidades y conductas de su personal.

El objeto de toda acción de capacitación es, "...en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto a realizar, es un proceso de adquisición como desarrollo." (Aquino, Vola, Arecco y G. Aquino, 1993)

Sin embargo, la empresa no debe considerar al proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito, la capacitación continua significa que los trabajadores se deben de encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

Cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento de aptitudes, mayor productividad, eficiencia, entre otras.

Para que se pueda proporcionar la capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. De acuerdo con Grados (2003) el proceso correspondiente, a las

fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

➤ **Planeación.**

Tiene como objetivo la función de seleccionar problemas y deben de redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas "...se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual." (Grados, 1999)

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

Mendoza, (1991) señala que en la DNC "...se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos."

Goldsstein y Ford refieren que "...además se debe de desarrollar un entendimiento seguro, de donde se necesita capacitar y qué necesidades deben enseñarse o entrenarse y quiénes serán capacitados." (cit. en Conte y Landy, 2005)

En la planeación se fijan los objetivos para ser alcanzados. Al determinar los periodos en los cuales se cumplirá cada acción que se tiene en un programa.

Los objetivos de acuerdo con Arias y Heredia (2001) sirven para:

- a) Determinar los cursos de acción, es decir, para dirigir el esfuerzo e impedir su disgregación.
- b) Justicia y legitimar las acciones.
- c) Asignar los recursos.
- d) Motivar; se ha encontrado que los objetivos son motivantes si resultan razonablemente difíciles.
- e) Evaluar las acciones.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación.

Qué son las necesidades de capacitación:

- El vínculo entre los objetivos de empresa y las acciones de capacitación.
 - Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
 - El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
 - El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
-
- El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.

- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.
- Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo.

Qué no son las necesidades de capacitación:

- Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
- La lista de metas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada de cursos que ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado.
- La garantía de que la capacitación será un éxito.
- Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.

- El resultado de un trabajo estéril, que consiste en indagar por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
- La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.

- La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.
- Los bajos niveles de escolaridad del personal.

Las necesidades de capacitación se entienden como la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador.

Mendoza (1991), refiere que la DNC es el punto adecuado de partida de las acciones de capacitación, donde le da sentido y dimensión al resto de las actividades.

Como podemos observar, la planeación es el primer paso en el proceso de la capacitación, donde se deben de elegir los problemas que existan por medio de la detección de necesidades, es decir, la situación real y la situación deseada, estableciendo objetivos para que sean alcanzados y así poder establecer los planes y programas de la capacitación.

➤ **Organización.**

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumental es el con qué hacerlo, en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación:

- Estructuras y sistemas: nos habla sobre los espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad, un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.

- Integración de personas: debe estar conformado por personas preparadas, así como instructores que van a dirigir los cursos determinados en el plan o programa.

- Integración de recursos materiales: mesas, sillas, proyectos, pizarrones, manuales de instrucciones, etc. todo aquel recurso físico e instruccional que se requiera para su realización.

- Entrenamiento de instructores internos: es fundamental la preparación de instructores internos o externos, ya que será el punto fundamental para conducir la capacitación y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

Dentro de la organización se establecen "...las responsabilidades de cada miembro del equipo, así como las acciones a emprender. Lo verdaderamente trascendente consiste en alcanzar la misión, lo cual es responsabilidad de todo el equipo." (Arias y Heredia, 2001)

Cabe mencionar, que los aspectos de la organización citados anteriormente, van a depender de cómo esté conformada cada institución, ya que se sujetará a este proceso, de acuerdo a sus rasgos económicos, su giro, su política, el tamaño, sus necesidades, el número de empleados, etc.

➤ **Ejecución.**

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a

cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos:

- **Materiales y apoyos de instrucción:** es todo aquel material didáctico, que tiene que estar listo para proporcionarse en el momento adecuado como manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico.

- **Contratación de servicios:** alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

- **Coordinación de recursos:** son todas las actividades de servicio durante y después del curso, como el trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de aulas, materiales, diplomas y servicio de café.

Dentro de la ejecución se pasa a la acción, "...conforme a los planes. Resulta vital la comunicación así como la motivación y el compromiso de todos los miembros de la organización." (Arias y Heredia, 2001)

Por lo anterior, la ejecución es la realización del proceso, donde se manejarán los tipos de cursos, manuales, servicios, etc. es decir, todo lo que implica echar andar el plan, es decir, desarrollarlo.

➤ **Evaluación y seguimiento.**

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y esta presente en todo el proceso, donde se aplica hacia:

- El sistema: la efectividad de la capacitación en todo su proceso, debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- El proceso instruccional: la evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

Mientras el seguimiento se refiere a:

“...la evaluación de las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar

las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes en un curso.” (Grados, 1999)

Así mismo, la evaluación y el seguimiento, es la aprobación o confirmación del proceso de la capacitación, es decir la estimación de las actividades realizadas, donde se comprobará la efectividad y el cumplimiento del programa.

La importancia de del proceso de capacitación radica en “...definir las capacidades para aprender diferentes tareas sean divergentes; algunos son mejores para asimilar tareas cognitivas, mientras que otros reúnen cualidades para las actividades motoras.” (Spector, 2002)

En la actualidad, cumplir exclusivamente con la normatividad no es suficiente, pues para poder competir con éxito, el propio mercado demanda a la empresa que para ser eficiente tiene que aplicar una serie de programas de capacitación acordes con nuevos requerimientos.

La tendencia a seguir radica en que los programas de capacitación de las empresas estén diseñados para atender los requerimientos impuestos por las nuevas formas de producir, por lo tanto, las bases de la capacitación deben incluir a las tareas que van surgiendo y que surgirán en el futuro, anticipando la preparación del personal para que el cambio pueda realizarse de una manera fluida.

En este sentido, los programas de capacitación deben abarcar también a la comunicación y a las actitudes de cooperación y ayuda mutua como parte de las tareas que los trabajadores tienen que realizar.

La clasificación considerada a continuación, en este estudio de empresas dinámicas y menos dinámicas, así como de innovadoras y menos innovadoras que corresponden al estudio realizado en empresas Mexicanas, el cual se establecieron criterios de acuerdo a la profundidad de los procesos logrados por las empresas en indicadores de productividad, donde expresaron haber tomado capacitación.

Alcance de la capacitación practicada.		
	Más Dinámicos	Menos Dinámicos
% trabajadores directos capacitados.	76	54
Hrs. por trabajador directo.	42	36
% Supervisores y gerentes capacitados.	57	73
Hrs. por gerente y supervisor.	45	35

% Ingenieros / técnicos capacitados.	79	50
Hrs. capacitación por ingeniero / técnico.	59	53
% Mujeres capacitadas.	86	49
Hrs. Capacitación por mujer.	37	22

Fuente: Mertens, Leonard, Estrategias de Mejora de Productividad y Recursos Humanos. (1995)

Se puede observar que:

“Resalta el hecho de que comparativamente son los supervisores y gerentes los que menos han pasado por cursos de capacitación, a diferencia de los ingenieros y técnicos. Las mujeres son significativamente más capacitadas en las empresas consideradas dinámicas, probablemente porque se trata aquí sobre todo de personal de oficina, ya que la presencia de las mujeres en producción en esta rama es limitada.” (Espinoza, et al., 1995)

El personal que tomó una capacitación, da como resultado un personal más dinámico, ya que al llevarlo a cabo, se obtendrán altos beneficios para una mejor competitividad.

El proceso de capacitación es más efectivo de lo que se cree, y para que el proceso tenga éxito ante todo, deberá estar respaldado incondicionalmente por las autoridades correspondientes de la organización, así como profesionales en la materia, para que se le pueda dar un seguimiento pertinente, que de acuerdo con los recursos técnicos, materiales y financieros con los que cuente la organización podrán establecer nuevas y altas opciones para capacitar a la mano de obra, en sus diferentes niveles de especialización.

2.2 LOS CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Se distinguen cuatro campos de acción donde Aquino, et al.(1993), señala que la capacitación se puede desarrollar con pautas diferentes:

A) La inducción: o información a brindar a nuevos empleados. Se trata de organizar, en forma de *check-list*, los conocimientos que deberíamos dar a cada nuevo colaborador de la empresa. En general, el jefe del nuevo miembro del grupo debería ser quien se ocupe de hacerlo, el área de Recursos Humanos, sólo debe de agrupar y establecer por escrito lo que todos deben hacer, de tal modo que apoyen la acción uniforme requerida, además de asegurar una continuidad y un plan, no sujeto a los entusiasmos de los funcionarios.

Cabe señalar, que la inducción debe ser impartida por los jefes inmediatos del empleado de nuevo ingreso, siempre y cuando esté capacitado para impartir dicha información.

B) La acción de entrenamiento: se aplica al personal que ocupa puestos operativos, obreros y empleados. En general se producen naturalmente en el puesto de trabajo mismo. Las acciones de capacitación se hacen necesarias:

- Cuando se producen novedades que afectan un número significativo de tareas o funciones. (Por ejemplo: el balance ajustado por inflación, una fusión de empresas).
- Cuando se estima necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. (Por ejemplo: teoría del balance de la empresa, para los empleados administrativos

en general y para los del Departamento Contable en particular).

La acción de entrenamiento se debe de impartir a ciertos grupos de trabajadores o niveles jerárquicos, para comunicar de algunos sucesos, o para ampliar la información acerca de algún tema, es decir, es un proceso informativo de los cambios que está pasando la organización.

C) La acción de formación básica: es la que se desarrolla en empresas de cierta envergadura para procurar personal especialmente preparado con un conocimiento general de toda la organización y ubicarlos en los sectores donde haya:

1. vacantes, presentes o razonablemente cercanas, y
2. el empleado haya sentido como de su mayor agrado una manera de formar los 'oficiales' del futuro.

Por lo tanto, la acción de formación básica, es la colocación del personal preparado, en alguna área disponible de la organización, y que se realizará en cualquier momento.

D) La acción de desarrollo de jefes: ésta es la acción más delicada, pues se trata de actuar más en el terreno de las actitudes que en el de los conocimientos y habilidades concretas. Existen ciertas técnicas que se pueden difundir como las de administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones y otras. "El desarrollo de estos cursos es un estilo de conducción que será el que se desarrollará en la empresa" (Aquino, et al., 1993)

Sin embargo, la acción de desarrollo de jefes, es aquella donde se le da más importancia a las actitudes, ya que las técnicas que se aplican en esta área, son más de cualidades que de conocimientos. La aplicación de la capacitación en los diferentes campos ya mencionados, se puede determinar que es la base fundamental para la actualización de toda aquella información que se deba conocer y aplicar dentro de la organización.

La utilización de los diferentes campos de aplicación de la capacitación, nos lleva a la obtención de una empresa exitosa y esto se logrará proporcionando las herramientas de trabajo necesarias, acompañado de una serie de instrucciones y apoyos que le indiquen al personal, qué se espera de ellos y cómo quiere que se realice su trabajo.

2.3 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Calderón (1995), refiere sobre los tipos de capacitación los cuales son:

A) Capacitación para el trabajo.

- Capacitación de preingreso.
- Inducción.
- Capacitación promocional.

B) Capacitación en el trabajo.

- Adiestramiento.
- Capacitación específica y humana.

C) Desarrollo.

- Educación formal para adultos.
- Integración de la personalidad.
- Actividades recreativas y culturales.

A) Capacitación para el trabajo.

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

- Capacitación de preingreso: se realiza con fines de selección, donde se brinda al nuevo personal los conocimientos necesarios para que desarrolle habilidades necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- Inducción: informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización general.
- Capacitación promocional: es un beneficio para el trabajador, donde se le da oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

La capacitación para el trabajo, es aquella que proporcionará al trabajador, todas aquellas herramientas

para la ejecución de sus actividades, que de acuerdo a su puesto asignado, lo realizará de una óptima manera.

B) Capacitación en el trabajo.

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

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

Además de proporcionar capacitación específica de acuerdo con el puesto asignado, el desarrollo de las habilidades y actitudes influirán para todas aquellas actividades delegadas a los trabajadores.

C) Desarrollo.

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para construir esta formación. Es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y el adiestramiento en:

- Educación formal para adultos: son las acciones actuales llevadas a cabo por la organización,

para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

- Integración de la personalidad: la forman los elementos organizados para desarrollar y, mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de abajo.
- Actividades recreativas y culturales: son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su curación intelectual y artística.

Dentro de estas indicaciones, en este tipo de capacitación, no sólo se tiene que ver el ámbito laboral, sino también el desarrollo del trabajador en otras áreas, como en lo escolar, personal o cultural. Esto le podrá brindar más confianza y mejores relaciones laborales con sus compañeros.

El manejo de los tipos de la capacitación dentro del ámbito laboral deben ser constantes e innovadores, ya que la tecnología avanza a pasos agigantados, por lo que la empresa debe estar a la vanguardia y esto le permitirá tener las herramientas para competir no solo en el mercado nacional sino también en el ámbito internacional.

2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Después de que una organización determine sus necesidades de capacitación y las traduzca en objetivos, el

siguiente paso es diseñar un programa de capacitación para cumplir esos objetivos.

Esto no es una tarea fácil ya que cada método tiene sus propias fortalezas, debilidades y costos. Lo ideal es la búsqueda del óptimo método; aquel que cumple nuestros objetivos de forma eficiente en función de los costos. "Hay muchos métodos de capacitación disponibles. Se pueden clasificar de muchas formas, aunque es probable que la mejor de ellas es la que esté de acuerdo con el lugar de la capacitación." (Muchinsky, 2002)

Cabe señalar, que los métodos y técnicas que se utilizarán, dependerán de cada necesidad de la empresa, por lo que no todas funcionarán para la misma situación y en consecuencia no se obtendrá el mismo resultado.

Muchinsky (2002) hace mención sobre dos métodos de capacitación, uno es en el lugar de trabajo y el otro fuera del lugar de trabajo.

En cuanto al primer método, que como su nombre sugiere, se lleva a cabo en el lugar de trabajo, con frecuencia implica el entrenamiento de todo este, mientras que afuera del escenario laboral, a menudo implica sólo parte del mismo, y son:

➤ **Entrenamiento en el trabajo (OJT; *on-the-job training*).**

El entrenamiento en el trabajo es tal vez la forma de instrucción más antigua y común. Normalmente no se necesita ningún equipo o espacio especial porque se capacita a los nuevos empleados en el lugar propio del puesto. A menudo, los instructores son los trabajadores más experimentados y

los empleados aprenden por imitación. Observan cómo desarrolla una tarea un trabajador experimentado e intentan imitar su conducta. Este método asegura un principio clásico de la capacitación: la transferencia del aprendizaje. Ya que el contenido y el lugar son los mismos que los del puesto, normalmente hay pocos problemas con la transferencia. Pero el método de entrenamiento en el trabajo tiene varias limitantes. Con frecuencia es breve y de pobre estructura; es decir, es un poco más que 'Mire y le demostrare cómo hacerlo.' (Muchinsky, 2002)

Además, muchos trabajadores experimentados encuentran molesta la enseñanza de un nuevo compañero y el nuevo empleado puede verse presionado para dominar la tarea demasiado rápido.

Este método es popular en parte porque es muy fácil de administrar. Pero como muchos de los reclutados cometen errores durante la capacitación, las consecuencias de estos errores deben evaluarse. Por lo tanto, este método es de imitación, ya que las condiciones de reproducción sobre el trabajo real son casi idénticas, sin embargo la disponibilidad o habilidad del capacitador va a depender para capacitar a alguien.

➤ **Rotación de puestos.**

Es un método de capacitación en el que los trabajadores rotan a través de una variedad de puesto. Pueden estar en el mismo lugar desde una semana a un año antes de ser rotados, se utiliza con los obreros de producción y con los ejecutivos y tiene varias ventajas para la organización. Familiariza a los trabajadores con varios lugares de una empresa y les da la oportunidad de

aprender haciendo las cosas. Dicho método crea flexibilidad; durante periodos de escasez de trabajadores, éstos tienen las habilidades para ocupar cualquier vacante.

El método también proporciona un trabajo nuevo y diferente sobre una base sistemática, brindando a los empleados una variedad de experiencias y desafíos. Los empleados aumentan su flexibilidad y ofertabilidad, ya que pueden desarrollar una gran variedad de tareas.

Campion, Cheraskin y Stevens (1994) señalan que la rotación de puestos era más común entre los empleados al principio de su vida laboral. Una explicación para esto puede ser que los empleados más jóvenes pueden estar más interesados en la rotación, ya que la consideran de mayor valor para sus carreras que los empleados de más edad. Otra explicación es que la alta dirección puede considerar a la rotación de puestos como una mejor inversión cuando se realiza con los empleados de recién ingreso (es decir, se obtiene una mayor rentabilidad para la organización debido a un mayor plazo de amortización).

Como cualquier método, la rotación de puestos tiene sus limitaciones. Si se paga a los trabajadores a destajo o a comisión, pueden ganar más dinero en algunos puestos y menos en otros; es decir, debido a las diferencias individuales, las personas no son igualmente apropiadas para todos los puestos, y por tanto los trabajadores no querrán rotar fuera de su lugar.

Algunos empleados desconfían de un sistema de capacitación que les ponga en puestos de trabajo que no les gustan o en los

que no son buenos. La disposición de los trabajadores para aprender nuevas tareas es un factor clave para el éxito del sistema de rotación. Es muy eficaz, ya que se capacita al personal para que pueda ocupar un lugar mas alto, para que sea cubierto o en caso de ausencia de algún trabajador, la colocación de los trabajadores en otros lugares se tendrá que realizar donde pueda tener una mayor retroalimentación.

➤ **Capacitación vestibular.**

La capacitación vestibular es uno de los tipos más antiguos de programas de capacitación. Esta formación es en particular, en los oficios calificados.

El nuevo trabajador es 'instruido' por un trabajador experimentado durante un largo periodo (a veces hasta cinco años). El aprendiz actúa de ayudante y aprende el oficio trabajando con un experto del gremio llamado oficial. "Los programas vestibulares se utilizan con frecuencia en la fontanería, carpintería y electricidad. Al final el programa vestibular, se 'asciende a la persona oficial.' (Muchinsky, 2002)

Este método se lleva a cabo por medio de la experiencia y el tiempo que se invierte es muy largo y sólo se aplica en oficios, como ya se mencionaba anteriormente.

Los métodos que son impartidos dentro del área de trabajo son los mas apropiados, ya que no se pierde tiempo, la inversión es menor y su aprendizaje es dentro del escenario físico, donde una vez terminada la capacitación se encontrarán trabajando, se respetan los horarios de trabajo. Sin embargo, se debe de tomar en cuenta que estos métodos tendrán éxito si son elegidos los correctos, así como

contar con las instalaciones y el material adecuado, que esto va a depender de las posibilidades y necesidades de cada organización.

Mientras que en el segundo método, que es la capacitación fuera del lugar de trabajo, existe una mayor diversidad en ellos, ya que se marcan diferencias en su contenido y enfoque del aprendizaje, y son:

➤ **Lecciones.**

Como saben todos los estudiantes, el método de las lecciones es una forma popular de instrucción en instituciones educativas. Este método también se utiliza en la industria. Con este sistema, se puede enseñar a un gran número de personas al mismo tiempo; en ese sentido, es efectivo con respecto al costo. Sin embargo, cuanto más diversificada esté la audiencia, más general se hace su contenido.

Su utilidad para impartir conocimiento especializado sea más limitado ya que:

“...la reacción frecuente a una lección sobre la técnica de mejoramiento de ventas es: Esa idea suena bien en principio, ¿pero cómo la pongo en práctica en mi empresa?” (Muchinsky, 2002)

Con una audiencia más homogénea, un instructor (o profesor) puede dirigir la lección a técnicas más específicas, que resultara más positivo, que utilizar un material muy amplio. Así, las lecciones son una forma eficaz de formar a muchas personas al mismo tiempo, en especial si tienen una necesidad específica de capacitación.

Una desventaja de las lecciones es que constituyen una comunicación en un sólo sentido. Hay pocas oportunidades para el diálogo, las preguntas o los debates sobre problemas individuales e intereses especiales. Los propios alumnos tienen que comprender y personalizar, el contenido de la lección. Aunque sean populares, las lecciones no son el mejor método para la adquisición de destrezas, es eficaz ya que se capacita a mucha gente al mismo tiempo y la única desventaja es que no existe retroalimentación, ya que el instructor sólo se enfoca a impartir el curso, por lo que se vuelve limitado ante el número y el tipo de personas que manejará.

➤ **Material audiovisual.**

Dentro del material audiovisual se manejan las películas, diapositivas y cintas de video. Permite a los participantes ver y oír, y normalmente es bastante bueno para captar su interés, esto acentúa la importancia de la motivación y el interés como condiciones necesarias del aprendizaje. Después del gasto inicial de creación de un programa como éste, el costo es mínimo debido a su utilización continua. El material audiovisual es en particular útil para la capacitación de personas en procesos o secuencias de trabajo. Las personas pueden seguir con más facilidad el patrón del flujo de trabajo cuando se explica de forma gráfica.

Sin embargo, su desventaja es que la modificación del material audiovisual es difícil. Si el contenido del curso cambia, tiene que hacerse una película completamente nueva. Las presentaciones con diapositivas son más fáciles de modificar, ya que, las diapositivas obsoletas pueden reemplazarse con otras más actualizadas.

Además, el costo de elaboración de las películas puede ser elevado. La realización de una película de media hora en color y con sonido puede ascender hasta los 100 000 dólares. Sin embargo, si la tarea o puesto es muy importante para la empresa, el costo de la película será reducido. Con la ayuda de los *close-up* (acercamiento), el congelamiento de la imagen y la repetición instantánea las tareas difíciles y complejas se pueden descomponer en unidades comprensibles y discretas. Por lo cual, el material de audiovisual es de un alto costo, pero auxiliará en las demostraciones, eventos que no se podrían actuar o presentaciones de alguna actividad.

➤ **Seminarios.**

El método de capacitación por seminarios pone el énfasis en la comunicación de doble sentido. Es en especial efectivo cuando la proporción entre participantes e instructores no es muy alta. Este método es útil cuando los contenidos necesitan ser aclarados o elaborados o cuando una discusión en vivo facilita la comprensión.

En ocasiones, el método expositivo puede ir seguido de un debate sobre la conferencia, el cual brinda a los participantes la oportunidad de compartir sus opiniones sobre el material. El instructor puede preguntar a los asistentes para saber si comprenden los contenidos y los participantes pueden hacer preguntas. Un buen instructor puede hacer que todos los participantes se involucren, incluso los menos participativos. El éxito de este método depende mucho de las habilidades y personalidad del líder de debate.

Este método se utiliza para mejorar los conocimientos o el desarrollo de actividades. La disposición de los

participantes a adquirir nuevos conocimientos y explorar cambios en las actitudes (y la capacidad del instructor para facilitar ese aprendizaje) influyen en el éxito del método. En este método no implica ningún elemento materia, más que las personas, las actitudes, entusiasmo y destrezas de comunicación oral de los participantes.

➤ **Instrucción programada (IP).**

Es un método de capacitación que nació de las investigaciones del teórico aprendizaje, B. F. Skinner. La instrucción programada puede incluir un equipo (normalmente llamado una máquina de enseñanza) o un cuadernillo especialmente diseñado. En cualquier caso, el método tiene tres características principales. Primera, los participantes son activos; de hecho, ellos determinan su propio ritmo de aprendizaje. Segunda, el objeto de aprendizaje implica material fragmentado y los participantes obtienen un inmediato *feedback*, sobre su aprendizaje de cada parte. Tercera, el material se divide en una secuencia organizada. El desarrollo de los contenidos para la instrucción programada requiere un tiempo considerable.

Cada segmento debe facilitar la comprensión de todos los contenidos que se han cubierto. Así, ya que la secuencia del material esté integrada, se verificará para asegurar que cada parte contribuya a la comprensión y que todo el proceso cubra un tema unificado. Sin embargo, tiene la desventaja de que el desarrollo de un programa de instrucción programada requiere mucho tiempo. Los contenidos tienen que descomponerse en secuencia lógica. Cada cuadro tiene que comprobarse para asegurarse de que es

exacto y de que contribuye al aprendizaje global del material.

La instrucción programada tiene su lugar en el área de los rápidos cambios tecnológicos, pero no es una panacea para todas las necesidades de capacitación, es decir, brinda a las personas un aprendizaje rápido, es una forma eficiente de capacitar personas sobre material estructurado, pero su desventaja es que se requiere de mucho tiempo.

➤ **Instrucción asistida por computadora.**

Es el método de capacitación más reciente. La instrucción asistida por computadora se ha ampliado con la llegada de las microcomputadoras. Este tipo de instrucción ha sido utilizado para enseñar una amplia gama de habilidades, desde cómo hablar un idioma extranjero hasta cómo volar en helicóptero.

Este tipo de programa comienza con:

“...las palabras Buenos días en pantalla. Si el alumno no responde tecleando ‘Buenos días’ en cinco segundos, la computadora lanza un segundo mensaje: ¿Qué ocurre?, ¿Tenemos un mal día?”
(Muchinsky, 2002)

Todo esto ha sido programado para hacer que el alumno sienta que la computadora no es totalmente impersonal. Además está diseñada para aumentar la motivación.

Las ventajas de la instrucción asistida por computadora incluyen una instrucción individualizada, un tiempo corto de capacitación y la eliminación de transportarse para capacitarse. Algunas ventajas son, poder trabajar a su propio ritmo, comenzar y finalizar una lección cuando le convenga y entrar en un programa de su

nivel real de conocimientos. Por lo que, se requiere de menos tiempo y la computadora determinará los progresos del individuo y se podrá adaptar a sus necesidades, por medio de las importantes capacidades de almacenamiento y memoria de la computadora.

➤ **Simulación.**

Una simulación está diseñada para hacer una réplica de las características fundamentales del mundo real que se necesitan para producir el aprendizaje y la transferencia. El propósito de la simulación es producir fidelidad psicológica, es decir, reproducir aquellos conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un trabajo en las tareas de formación. La simulación también permite ampliar, comprimir o repetir el tiempo, dependiendo de las necesidades de entrenamiento de los participantes. Las simulaciones son destacadas porque permiten un alto grado de transferencia de la capacitación al trabajo real.

No es necesario decir que algunas simulaciones son más fáciles que otras de elaborar para aumentar al máximo esta transferencia. Ya que el simulador es costoso, sólo se puede realizar en una empresa costosa, se puede emplear en el manejo de máquinas, como son aviones, automóviles, tornos, etc.

➤ **Dramatización.**

Es un método de formación dirigido con frecuencia a mejorar las habilidades en las relaciones personales o de técnicas de ventas. A diferencia de la instrucción programada, la cual se dirige de forma deliberada al individuo, la dramatización implica a muchas personas. La dramatización en su origen se desarrolló a partir de la psicología clínica, en la que los problemas que implican

interacciones personales, reales o imaginarias, se presentan y luego se escenifican de forma espontánea.

La escenificación es seguida, por lo general, por un debate para determinar qué ocurrió y por qué. Los participantes sugieren cómo se puede enfocar el problema de forma más eficaz en el futuro.

Una ventaja de la dramatización es que los participantes son muy activos. Poniéndose en el lugar de los demás, los participantes adquieren cierta comprensión de lo que es experimentar un conflicto personal en el puesto de otra persona. Las habilidades en relaciones personales están entre las más difíciles de mejorar con cualquier método.

A pesar de las críticas legítimas de que algunas personas ponen más énfasis en actuar que en la resolución del problema, el método ha sido bastante útil, exige la interacción de muchas personas y es recomendable que se utilice la colaboración de otros métodos para su desarrollo, ya que los participantes saben que sólo es un juego y se comportarán de manera diferente a una situación real.

El objetivo de esta va a depender de:

“...la elección de las técnicas apropiadas de capacitación mediante las que se pueden lograr nuevos comportamientos, para el cambio y de las habilidades que se pueden desarrollar para el mejoramiento.” (Harris, 1995)

En los métodos fuera del lugar de trabajo, los conocimientos van a ser aprendidos lejos de las presiones del puesto, un claro ejemplo es la utilización de los

simuladores, donde podrá capacitarse sin miedo a que le suceda algún accidente, y le dará confianza en utilizar el equipo.

Las técnicas de la capacitación son las herramientas o instrumentos para poder llevar a cabo la capacitación y cumplir con los objetivos del programa, que serán aprovechadas de acuerdo a las técnicas y necesidades de cada organización, por lo que el buen manejo de éstas optimizará los resultados.

Para elegir un método y técnica de capacitación, es necesario tener en cuenta: el objetivo, número de participantes, el instructor, que se tenga conocimiento sobre la técnica, tiempo, manejo de los recursos didácticos seleccionados y, por último, realizar una evaluación antes, durante y al final, ya que proporcionará información sobre el alcance de los objetivos, la identificación de habilidades, así como la fortaleza del proceso para llevarlo a cabo.

2.5 PROGRAMACION DE LA CAPACITACION.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, es el primer paso para establecer un programa de capacitación en las empresas, donde:

“Las características de los capacitadores pueden tener una influencia poderosa en el éxito o el fracaso de un programa, así como en la calidad de los beneficios para el capacitado y para la organización.” (Smith y Delahaye, 1990)

Para determinar de que manera se plantea la programación de la capacitación, significa determinar las siguientes cuestiones:

- “Quién debe ser capacitado, es decir, quiénes serán los aprendices.
- En qué se debe capacitar, esto es, cuál es el contenido de la capacitación.
- Cómo se debe capacitar, es decir, cuáles son las técnicas de capacitación.
- Cuándo se debe capacitar, es decir, cuál es la época de la capacitación.
- Dónde se debe capacitar, o sea, cuál es el local de capacitación.
- Quien hará la capacitación, esto es, quién será el instructor.”(Chiavenato, 1993)

La programación de la capacitación es acordar de forma previa, todos los puntos de importancia, con los que se llevará a cabo, quién, en qué, cómo, cuándo, dónde y quién lo capacitará. Ya que es necesario tener determinados estos puntos para poder efectuar la capacitación.

La programación de la capacitación planea :

“...todos los detalles de la forma en que ejecutara la capacitación en términos de contenido, técnicas, periodos, local donde se realizará, quiénes serán los aprendices y quienes los instructores. Cuando el número de aprendices es muy grande, el programa de capacitación permanece durante años en funcionamiento para grupos de 20 30 o 40 funcionarios por vez.”
(Chiavenato, 1993)

Cuestiones de la programación de la capacitación.

Quién capacitará.	Aprendices.	Clase, grupo.
En qué capacitará.	Contenido de la	Manual, libro.

Cómo capacitará.	capacitación. Técnicas de la capacitación.	Sala, demostración.
Cuándo capacitará.	Época de la capacitación.	Fecha, horarios. En el sitio de
Dónde capacitará.	Local de la capacitación.	trabajo, afuera.
Quién lo capacitará	Instructor.	Jefe, especialista.

(Chiavenato, 1993).

Este es un paso importante, que se debe tomar en cuenta, ya que de esto depende alcanzar o no los objetivos deseados y poder determinar si un programa ya está listo para iniciar.

La utilización de los métodos y técnicas, así como el trabajo de la programación de la capacitación, en conjunto, se optimizará el mejoramiento de las habilidades y conocimientos del empleado dentro de su área de trabajo, ya que le brindará destrezas y nociones, y contando con una óptima planeación, la ejecución de la programación será la deseada.

Reza (1995) señala que la capacitación y el adiestramiento puede aplicarse dentro o fuera de la empresa, con personal propio (instructores internos) o personal externo.

Dentro de la capacitación de personal de cualquier organización, su objetivo es:

“...lograr un equilibrio donde se pueda contar con instructores preparados, que cuenten con el enriquecimiento de nuevas visiones, experiencias,

que posea un conocimiento más profundo de lo que se impartirá, ya que esto garantiza un papel deseable para poder desenvolverse como un verdadero facilitador.” (Zepeda, 1999)

En la capacitación de personal de cualquier organización, es preferible lograr un equilibrio entre la visión profunda de la cultura, estilo y procesos internos que pueden tener los instructores desarrollados internamente y el enriquecimiento que las nuevas visiones y experiencias de instructores externos que puede ofrecer.

Los beneficios que se obtienen de los instructores internos y externos son:

“Beneficios de los instructores internos:

- Una mejor comprensión de nuestra cultura.
- Un mejor conocimiento de los procesos y procedimientos internos.
- Una mejor comprensión de la problemática que se enfrenta en el puesto de trabajo.
- Un costo más reducido en la capacitación.
- Conocimiento de la manera como se debe actuar concretamente en nuestra organización para lograr que se hagan las cosas.” (Zepeda, 1999)

Los instructores internos se encuentran dentro de la organización, detectan las necesidades de capacitación y elaboran programas adecuados y exclusivos para dicha organización, basándose en las reglas y políticas de la misma, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, reducen muchos gastos, pero que a la larga resulta el mismo costo que un instructor externo, ya que la capacitación se puede impartir anualmente.

“Beneficios de los instructores externos:

- Experiencias de otras organizaciones.
- Generalmente, una especialización y mayor solidez académica.
- Mayores grados de especialización.
- Mayor credibilidad que los instructores, dentro de la organización." (Zepeda, 1999)

Hay tres formas básicas que señala Zepeda (1999) para elegir a los instructores externos o a las compañías prestadoras de servicios de capacitación:

a) Mediante observaciones de su desempeño, es decir, observando la forma como capacitan a grupos de

personas con características similares a las que nosotros deseamos preparar, auxiliándonos con una lista de verificación en la que tenemos definidos con precisión los parámetros del análisis de su desempeño.

b) Por recomendaciones de otras personas a quienes les han dado el servicio y tratando de identificar los cambios reales logrados con su apoyo en la acción capacitadora.

c) Por impresión personal, o sea, a través de una entrevista en la que quien ofrece el servicio nos explique la manera como trabaja y los resultados que nos proporcione alcanzar.

Cabe mencionar, que los instructores externos ofrecen más experiencia de otras organizaciones como se mencionaba anteriormente, pero una desventaja de estos, es que su costo, que es más alto que el instructor interno.

Es importante tener en cuenta que a pesar de la utilización de instructores internos o externos, deben tener conocimientos sobre la dinámica del grupo, poseer la habilidad necesaria en la utilización de los métodos y técnicas, así como la programación de la misma, ya que debe estar al tanto de las actualizaciones de la capacitación sobre el interés del grupo hacia el objetivo establecido. Otros aspectos que el capacitador debe tomar en cuenta es el tiempo, costos, beneficios, que puedan lograrse en su aplicación.

Los instructores externos tienen la ventaja de que no conocen a los participantes, donde facilitará su identificación ya que los internos pueden generar una predisposición negativa que interfiera en el proceso.

Algunos de los aspectos que debe de contar el instructor ya sea interno o externo son:

- Control del grupo.
- Exposición correcta del tema.
- Entusiasmo.
- Seguridad.
- Disposición ante el diálogo.
- Apertura respecto a las ideas de otros.
- Deseo por enseñar.
- Interés.
- Empleo de vocabulario adecuado.
- Manejo de espacio.
- Manejo del tiempo.
- Facilidad de palabra.
- Conocimiento de sí mismo.
- Autenticidad.
- Capacidad para escuchar.
- Nivel cultural superior al promedio.

- Claridad.
- Persuasión.
- Compromiso.
- Madurez.
- Competente.

- Objetivo.
- Imaginativo.
- Honesto.
- Previsor.

Es necesario que el instructor se interese por los participantes, tratando de resolver las dudas individuales, trabajar en conjunto y dar a conocer las razones por las que se capacita, crear un ambiente de confianza y cordialidad, dar a conocer los avances y logros que vayan obteniendo.

De lo contrario no existirá interés por parte del participante, no se estimulará el deseo de aprender, y por tanto, el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y conductas, no se logrará.

Tyson y York (1990) señalan que los cursos se pueden realizar dentro o fuera de la organización, y que de esto va a depender, los efectos sobre el aprendizaje y la transferencia del desempeño del trabajo.

Con relación a las instalaciones, Zepeda (1999) refiere que la capacitación se desarrolle tomando en cuenta lo siguiente:

- o Que se encuentren en un entorno poco ruidoso y que cuenten con buena acústica.

- o Que la temperatura ambiente sea, de preferencia, templada o que se cuente con equipos que ayuden a regularla.
- o Que la distancia del domicilio y de las áreas de trabajo sea razonable, es decir, que si nos conviene quedar apartados nos hallamos a distancia suficiente o, en caso contrario, seamos fácilmente localizables.
- o Que contemos con los servicios necesarios como equipos didácticos, instalaciones sanitarias, etcétera.
- o Que haya la posibilidad de consumir alimentos, según las necesidades del propio curso (refrigerios o comidas completas).

La elección de las instalaciones dependerá de la calidad de aprendizaje que tenga el empleado, ya que no tendrá distractores y los lugares donde se imparta el curso debe ser el apropiado, por lo que se facilitará la disposición del grupo y sobre todo su atención.

Sin embargo, la elección de las instalaciones dependerá de las necesidades, costos y beneficios que obtendrá cada organización.

Elizondo (1993) asegura que los trabajadores son el recurso más valioso, por lo que la capacitación es un elemento primordial, ya que es parte de la cultura y se orienta hacia:

- Al desarrollo de todos los trabajadores, ya que esto contribuye al desarrollo de la organización.
- Se encamina al funcionamiento de los resultados del negocio, es decir, al cumplimiento de los objetivos.
- Los trabajadores adquieren habilidades, conocimientos y actitudes que ayudan al desempeño de las actividades.
- La adquisición de nuevas tecnologías.
- Se da la competitividad.

2.6 BENEFICIOS Y COSTOS DE LA CAPACITACIÓN.

La importancia de la capacitación es fundamental ya que sin ella las personas no están preparadas para la ejecución de sus tareas en la empresa, donde se torna lenta la realización de su trabajo y se pierde fácilmente la productividad, se cometen errores en cada momento, inutiliza material, desperdicio de tiempo, disminuye calidad.

La capacitación es elemental para la empresa y para el trabajador, en la medida que proporciona el trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta del material y sobre todo, la satisfacción personal de ser hábil en lo que se hace.

En la capacitación:

“...nada se gana con recursos empresariales, como maquinas complejas, métodos y procesos, sin personas capacitadas y habilitadas. Ya sea en la guerra, en el fútbol o en las empresas, la capacitación es vital para la victoria y el éxito.” (Chiavenato, 1993)

Así mismo, es importante que la capacitación se promueva en todas las organizaciones y en todos los puestos, ya que es una herramienta que se le brinda al trabajador, para que realice sus actividades de forma correcta, y así el riesgo de cometer errores o que pueda descomponer alguna maquinaria o herramienta de alto costo será mínimo, por tanto lograra desarrollándose dentro de su área con menos temores de cometer alguna falta por su ignorancia.

De igual forma la capacitación es necesaria para la adopción de tecnologías modernas para el desarrollo de la competitividad en el área industrial, es decir, que esté a la vanguardia.

Por lo que las organizaciones consientes del beneficio que tiene el contar con personal cada vez más capacitado, y como pieza importante para poder incrementar su productividad, no debe escatimar recursos destinados a optar por la mejor decisión, siempre y cuando los beneficios sean superiores al gasto que implica la capacitación.

Existen algunos aspectos de cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

“Beneficios para la organización.

- Conduce a la rentabilidad más alta y 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 una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- 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 la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto." (Werther y Davis, 2000)

Los beneficios que brinda la capacitación hacia la organización son favorables, por lo que llevarla a cabo, en forma oportuna y continua, reduce gastos y tiempo, donde a su vez, ayudará a la adopción de nuevas tecnologías donde los trabajadores puedan hacer uso de éstas sin dañarlas. "La capacitación y la capacidad de aprendizaje de las fuerzas laborales tienen creciente importancia para la conformación del nivel de vida de cada país." (Enciso y Flores 1993)

"Beneficios para los trabajadores:

- El ayudar al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuir positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementar el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Desarrollar un sentido de progreso en muchos campos.
- Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual." (Werther y Davis, 2000)

Dichos beneficios que brinda la capacitación contribuyen con el desarrollo integral del trabajador y logra que realicen sus actividades con responsabilidad y entusiasmo.

La capacitación no sólo brinda beneficios a la organización y al trabajador, Werther y Davis (2000) señalan que también contribuye en las relaciones humanas, internas, externas y la adopción de políticas.

"Beneficios en las relaciones humanas (internas y externas) :

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alimenta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un término de mejor calidad para trabajar y vivir en ella" (Werther y Davis, 2000)

Otra de las bases importantes dentro de la capacitación es brindar un ambiente de trabajo agradable, ya que está abierta a la comunicación.

La capacitación es un elemento que permite a las empresas sobresalir y destacar en el mercado laboral, no sólo brinda oportunidades para crecer de manera externa en el mercado más competitivo, sino que brinda la oportunidad de contar con un desarrollo interno, que permite generar entre el personal un ambiente de supervisión.

Existen algunos beneficios principales como:

- “El crecimiento del personal.
- El aumento de la productividad.
- Mejoramiento del clima de trabajo.
- La actitud de colaboración generada.
- Disminución de riesgos de trabajo.
- La contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones.
- La implantación de los programas a todos los niveles.” (Estrada y Buendía, 1991)

Por otro lado, Craig y Bittel (1990) señalan que cuando el director de entrenamiento se enfrenta al problema de preparar un presupuesto, puede pensar que es un proceso muy complicado si no existen registros previos en los cuales pueda basar sus cálculos. Sin embargo, antes debe determinar los costos fijos mayores y los costos variables, entonces le será mucho más fácil. Los costos fijos incluyen generalmente:

- Salarios.
- Impuestos y prestaciones a empleados.
- Renta.
- Servicios como aire acondicionado, luz agua y teléfono.
- Papelería y útiles.

- Gastos de limpieza.

Desde luego, estos puntos pueden variar en relación directa con la actividad del departamento, pero en circunstancias normales se pueden calcular, con cinco meses de anticipación, los costos variables que incluyen:

- Auxiliares de entrenamiento: películas (compradas o producidas, folletos (comprados o producidos), libros (comprados o producidos).
- Mantenimiento y reparaciones.
- Gastos de viaje del personal de entrenamiento.

Se debe de contar con una estimación de los presupuestos (instalaciones, materiales, aparatos), con el fin de planear y evaluar de forma correcta para lograr un punto de equilibrio, es decir, que no se pierde ni se gana. "La capacitación es un negocio y, como tal, tiene la responsabilidad de sostenerse por si mismo." (Craig y Bittel, 1990)

La capacitación vale más de lo que cuesta y es un requerimiento para todas las empresas que deseen progresar, ya que es el medio más eficaz para sobresalir dentro del campo empresarial. Por lo tanto, es importante que se emplee en las empresas mexicanas y en cualquier organización para tener un optimo desempeño y un alto índice de productividad.

La capacitación es indispensable para el avance del país, y representa la prosperidad del trabajador mexicano ya que le brinda seguridad y confianza en la ejecución de sus actividades. Induce a programas de mejora continua, competencia, conocimiento del mercado, trabajo en equipo,

espíritu de servicio, motivación personal, integración, lealtad y permanencia.

Los costos y beneficios no sólo se evalúan desde el punto de vista económico ya que se tiene que considerar:

“...las reacciones que puede tener el ambiente laboral y por consecuencia en el estado de ánimo, es decir, la disposición de los empleados, ya que esto resultará de forma directa en la producción de la organización. Pero tomando en cuenta la existencia del problema de forma detallada, así como las posibles soluciones, se obtendrá un análisis y la elección de la solución será la más propia.” (Flores y Mora, 1993)

Es decir, que generalmente antes de tomar una decisión se considera el beneficio o el resultado deseado, comparándolo con su costo en tiempo, esfuerzo, dinero y personal de la organización, etc. “Cuando la inversión es considerable la avaluación de su costo y eficacia se hace indispensable. Por ejemplo, en la educación se realizan grandes inversiones y, paradójicamente, su valoración es una práctica poco frecuente.” (Encino y Flores, 1993)

De acuerdo con el informe de la revista Training, cada año las empresas en Estados Unidos gastan mas de 52 000 millones de dólares en capacitación, el siguiente cuadro ilustra la diversidad de temas que se cubren e indica la manera en que las organizaciones de diversos tamaños enfocan varios temas.

Tipos generales de capacitación.

Tipos de Capacitación	% Que lo Proporciona. *	100-	500-	1,000-	2,500-	10,000
		499	999	2,499	9,999	Más.
Habilidades						

básicas en computación.	93	92	95	93	96	95
Habilidades y desarrollo ejecutivo.	86	85	89	90	95	95
Habilidades de supervisión.	85	83	89	89	94	93
Habilidades de comunicación.	85	83	90	89	93	93
Relaciones y servicios con los clientes.	82	81	82	85	86	86
Nuevos métodos y procedimientos.	80	80	81	81	85	85
Crecimiento personal.	1	69	72	73	82	84
Habilidades de oficina y secretariales.	68	67	75	70	74	76
Relaciones con los empleados y laborales.	66	66	67	64	74	80
Tipos de Capacitación	% Que lo Proporciona.	100- 499	500- 999	1,000- 2,499	2,500- 9,999	10,000 Más.
Bienestar.	58	57	61	64	66	72
Ventas.	55	55	53	50	59	60
Educación básica y correctiva.	43	41	45	45	55	61

Fuente: "1995 Industry Report", Training 32, no. 10 (octubre, 1995):37-82.

*Porcentaje de las organizaciones que proporcionan este tipo de capacitación.

(Sherman, et al., 1999).

Por lo cual el proceso de cambio hace necesario que las instituciones cuenten con personal competente que se ajuste y responda con efectividad al cambio y no permanezca como mero espectador o a la deriva.

La apropiada utilización de la capacitación en las organizaciones, provoca por consiguiente en el empleado el conocimiento de la realización de actividades en el puesto, conocimiento del mercado, conocimiento de la competencia, incremento de la productividad, trabajo en equipo, integración y permanencia. Es decir, la importancia de capacitar va más allá de invertir en el empleado, no sólo genera utilidad a la empresa, también se podrá tener personal satisfecho capaz de colaborar cuando se le pida, con la garantía que lo hará en óptimas condiciones y con el mínimo de errores, ya que estará preparado para ello.

La inversión en capacitación en nuestro país crece apenas un 30 por ciento cada año, sólo el 0.5 por ciento de las empresas medianas y grandes invierten en capacitación para sus empleados. Uno de los primeros presupuestos en reducir las empresas en épocas de crisis es precisamente el de capacitación. Mientras que en las grandes potencias económicas, iniciaron su crecimiento por medio de programas de capacitación.

La correcta utilización de la capacitación en las organizaciones, provoca por consiguiente en el empleado, el conocimiento de la realización de actividades en el puesto, conocimiento del mercado, conocimiento de la competencia, incremento de la productividad, trabajo en equipo, integración y permanencia.

Es decir, capacitar va más allá de invertir en el empleado, no sólo genera utilidad a la empresa, también se cuenta con un personal satisfecho capaz de colaborar cuando se le pida, con la garantía que lo hará en óptimas condiciones desde la primera vez, con mayor eficacia posible, ya que estará preparado para ello.

En el siguiente recuadro se observan las 20 formas más específicas de capacitación en México.

Tipos específicos de la capacitación.	% Que proporciona esta capacitación	Solo internamente (%)	Solo externamente (%)
Orientación de nuevos empleados.	89	89	2
Liderazgo.	60	22	18
Tipos específicos de la capacitación.	% Que proporciona esta capacitación	Solo internamente (%)	Solo externamente (%)
Operación de equipo nuevo.	46	47	8
Evaluación de desempeño.	23	75	3
Formación de equipos.	59	32	2
Seguridad.	59	32	9
Solución de problemas / toma de decisiones.	55	33	12
Capacitación de los instructores.	43	27	30
Conocimiento del producto.	34	62	4
Hablar en publico / hacer presentaciones.	43	30	28
Contratación / entrevista.	39	46	15
Administración del tiempo.	52	29	20
Mejora de la calidad y			

los procesos.	52	41	7
Equilibrio de la vida personal y laboral.	49	41	11
Manejo del cambio.	28	28	18
Plantación estratégica.	35	35	15
Educación de los clientes.	29	64	8
Diversidad.	44	39	17
Tipos específicos de la capacitación.	% Que proporciona esta capacitación	Solo internamente (%)	Solo externamente (%)
Bienestar.	49	24	27
Creatividad.	44	33	23
Ética.	45	46	10
Perdida del trabajo / jubilación.	34	41	25
Aritmética y matemáticas.	28	38	34

(Ivancevich, 2005).

Como se muestra en el cuadro, se tiene en primer lugar a la orientación hacia los empleados de nuevo ingreso, se proyecta de manera general con un 92%, es decir, sólo queda en inducción el proceso, mientras que en la capacitación de instructores es preparado en términos generales un 43%, siendo que la preparación de un instructor es básico para realizar el proceso de capacitación.

Las 20 formas pertenecen a la capacitación que se utiliza con mayor frecuencia, sin embargo no se le está dando la importancia que se le debe ya que no se ha tomado realmente conciencia sobre la impartición y el compromiso que esto implica.

Toda organización que anhele el éxito total dentro del mercado laboral, es necesario que realicen un proceso correcto desde el principio, ya que está de más los gastos innecesarios que son invertidos, como la mano de obra, procesos inadecuados, accidentes de trabajo, pérdida de tiempo, etc., y que conociendo desde el principio la solución se puede evitar. Es necesario un programa de capacitación, con una proyección de acuerdo a las necesidades de la organización donde dará como resultado el desarrollo óptimo de todas las actividades.

Mercado (2004) señala que la capacitación debe estar encaminada a promover el aprendizaje, el cual ayudará a su desempeño en su trabajo o en su próximo puesto, que logrará una actitud positiva entre los miembros que conforman la organización. El proceso básicamente debe estar encauzado al cumplimiento de los objetivos de la misma y así alcanzar el éxito.

La capacitación debe ser impartida en todas las organizaciones, no importando el giro o tamaño. De acuerdo con el INEGI, existen microempresas que van de 1 a 15 personas, pequeñas empresas que van de 16 a 100 personas, medianas empresas que van de 101 a 250 personas y las empresas grandes van de 251 personas en adelante.

Silicio (2003) menciona que muchas organizaciones pequeñas están ahorrando gastos de capacitación firmando contratos de cooperación con otras empresas dentro de sus zonas geográficas, es decir si en una empresa tiene 8 empleados que necesitan capacitación acerca de la administración del tiempo y si otra, a una calle de distancia, tiene una necesidad similar, juntas podrían

contratar a un capacitador para que imparta una clase entera con 16 participantes, con lo cual, se compartirán los costos del entrenador.

CAPÍTULO 3

LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

En México, la Ley Federal del Trabajo en 1931, estableció como una obligación en las empresas, contar con personal calificado, ya que la tecnología, así como el desarrollo científico, que avanzaba, no se contaba con personal que satisficiera las necesidades de las organizaciones y mucho menos contaban con los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización requería. Por lo que este proceso provocó el desempleo, al tener que sustituir a los artesanos por maquinaria, así como problemas contiguos, es decir, se registraron altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

El Gobierno Mexicano, con el interés de luchar contra este problema que repercutió seriamente en el ámbito económico y social, la Ley Federal del Trabajo en el año de 1970, incluyó disposiciones en el Art. 132 fracc. XIV y XV, con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación. De acuerdo con esta disposición, en 1971 se inicia un programa de Reforma Administrativa dentro de la Administración pública, con el fin de ajustar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. A partir de entonces, tomaron una serie de medidas para apoyar la preparación personal competente, en las organizaciones.

En 1977 se añade la fracción XII al Artículo 123 de nuestra Constitución, con el fin de:

“...a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.” (Estrada y Buendía, 1991)

La idea de crear una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el expresidente López Portillo durante su primer Informe de Gobierno, en 1978. Posteriormente expidió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba de rango, a garantía social.

En el Diario Oficial el 28 de abril de 1978, se publicaron las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, que está relacionada con la capacitación y adiestramiento para los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. "El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento." (Silicio, 2003)

Así mismo, el derecho a la capacitación en México, se crea como un derecho social plasmado en la Ley Federal y en la Constitución Política, con una finalidad de elevar la calidad y preparación de la fuerza laboral del país.

Tomando en cuenta la importancia de la Capacitación para la economía del país, el Ejecutivo Federal resaltó la relación entre productividad y capacitación, ya que la productividad es un medio para producir más y fortalecer la competitividad con otras empresas, no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Calderón (1995) asegura que las leyes mexicanas son lineamientos donde son asignados por la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo que constituye una de las legislaciones más desarrolladas. Por lo que, la capacitación debe ser consecuencia del proceso del mismo y no un decreto presidencial.

Consciente de la importancia de la Capacitación para la economía del país, el Ejecutivo Federal ha destacado la estrecha relación entre productividad y capacitación al mencionar que, la capacitación es un medio para producir más y fortalece la competitividad con el exterior.

Actualmente el patrón paga una cierta cantidad para que un gestor autorizado acredite sus programas de capacitación ante la Secretaría del Trabajo, con lo cual prácticamente la empresa cumple con la capacitación.

Los cursos para el desarrollo del personal a futuro, son una herramienta imprescindible para que la empresa evolucione, en la medida en que su propio personal se supera, no capacitándose una y otra vez en lo que ya sabe hacer, sino en lo que la empresa requiriera con el tiempo.

Para esto es necesario un estudio del clima organizacional, que nos enseñe cuáles son las inquietudes del personal, sus gustos y disgustos en el área profesional. "No se trata de preguntar que quieren el próximo curso, sino de involucrarlos en el diseño de los planes de desarrollo, para que estos satisfagan realmente sus necesidades y no sean elaborados arbitrariamente por el Comité Ejecutivo o por el Sindicato." (Báez, 1994)

Y es ahí precisamente en donde radica la importancia de realizar una detección de necesidades y seguir todo un proceso de capacitación en México, el desarrollo de una cultura de la capacitación no ha sido rápida ni fácil. Todavía hay empresas que no tienen muy claro los beneficios de invertir en la capacitación de sus empleados. "La capacitación es fundamental en el logro de la

productividad, más no lo es todo, inciden también cuestiones como la calidad de vida en el trabajo (horarios, ambiente laboral, reconocimientos, etcétera.), la cultura corporativa y tecnológica." (Reyes y Carrillo, 1993)

En nuestra cultura de capacitación se reduce a que la gente va a los seminarios, sale con buenas ideas y se pierden cuando llega al trabajo, dejan por ahí el cuaderno de trabajo que usaron y se ponen a hacer las cosas como siempre las han hecho. "Por lo que la búsqueda de estrategias que fortalezcan el aprendizaje en todos los ámbitos, es un reto que han planeado quienes enfrentan a diario la importante tarea de formar o facilitar la formación de otros." (Flores, 1994)

Es tan importante mantener al personal capacitado de manera que puedan apoyarse como una ventaja de competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

World Economic Forum de Davos, Suiza, refiere en su informe sobre la Competitividad Mundial, se clasifica México en décimo lugar (en contexto de países en desarrollo). Nuestro país está ubicado después de Singapur, Taiwán, Corea, Malasia, Hong Kong, India, Tailandia, Hungría e Indonesia. Nos siguen Venezuela, Paquistán, Brasil y Sudáfrica.

Y en cuanto a la capacitación en las empresas, Serrano (1994) refiere que México se sitúa en un séptimo lugar, después de Corea, Singapur, Taiwán, Malasia, Tailandia y Sudáfrica. Vienen atrás Venezuela, Indonesia, Hong Kong,

India, Brasil, Hungría y Paquistán. Estamos por debajo de una veintena de naciones desarrolladas cuyos primeros lugares fueron ocupados por Japón, Alemania, Suiza y Holanda.

El tema de capacitación cobra mayor interés cuando en nuestro país se cuenta con muy poca gente capacitada y al darnos cuenta que las empresas no llevan a cabo los programas establecidos da como resultado mano de obra barata.

México es una sociedad de transición ya que:

“...se encuentra entre la tradición y la modernidad, aspirando a encontrar su identidad y a ser un país desarrollado. Los valores tradicionales han dejado su lugar a los modernos. A los mexicanos les interesa el desempeño eficiente, el logro, la movilidad y el progreso así como el desarrollo personal.” (Cerdeña y Núñez, 1993)

La importancia que ha obtenido la capacitación durante su desarrollo en las empresas, es actualizar al trabajador, con el fin de poder desarrollar mano de obra calificada, para obtener un alto desarrollo industrial, por lo que no es sólo verlo como un requisito de la Ley Federal del Trabajo, o como una inversión innecesaria, sino como una remuneración a largo plazo ya que los beneficios serán más altos que la inversión y así el trabajador desarrollará sus actividades con mayor facilidad y se podrá involucrar en otras.

Es necesario tener en las empresas mexicanas personal capacitado ya que esto ayudará a la productividad y al crecimiento no sólo del personal sino de la organización misma y a su vez desarrollará el sentido de la

responsabilidad hacia la empresa, a través de una mayor competitividad y conocimientos. En la actualidad existen empresas mexicanas que muestran un total desinterés por otorgarla, considerándolo innecesario y más bien costoso, cumpliendo en algunos casos sólo como aspecto administrativo.

3.2 MOMENTO ACTUAL.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, 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 debiera 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.

La cultura empresarial mexicana es la que refleja una carencia de sensibilidad por el tema de la capacitación, que a la larga puede resultarle contraproducente al potencial competitivo de las empresas, es decir, no existe conciencia aún de su importancia.

El Universal señaló el día martes 15 de agosto del 2006 que según estadísticas de INEGI:

“cada año se abren 150 mil empresas en México. Durante los primeros cinco años, desaparecen entre 70% y 80% de ellas. José Manuel Espinosa, director de Presencia Estratégica Empresarial, gran parte de que eso ocurra se debe a la falta de asesoría: a veces se abren empresas con más ganas que capital o conocimiento y a la hora de meterse al mercado, terminan por desaparecer. Creo que la capacitación ayuda mucho a darle certidumbre a las empresas.”
(ELUNIVERSAL.com.mx.)

Silicio (2003), marca dos puntos básicos en la capacitación a conocer:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita 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.

Por lo que, en nuestro país la capacitación es una etapa que recién se ha considerado en el ámbito laboral como factor de progreso, ya que desde las épocas prehispánicas, pueblos como el de Teotihuacan contemplaron la trascendencia que representaba el tener artesanos en un proceso de superación. Esto quiere decir, que la capacitación desde entonces tuvo un papel importante en el desarrollo para el avance del económico del país.

Dentro de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de diciembre de 1976, que:

“...la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la

productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país (Art. 40).”
(Estrada y Buendía, 1991)

Cabe señalar, que las autoridades del trabajo son los órganos facultados para vigilar el cumplimiento de la norma en materia de capacitación. Donde el programa de capacitación deba cumplir con un sistema organizado de procedimientos para satisfacer las diversas necesidades que se plantea, y si no está normalizada obstaculizará el logro de los objetivos de capacitación.

Un estudio realizado sobre la “Problemáticas de las Pymes, en la aplicación práctica de la administración de personal: un estudio piloto en Puebla”, enero de 2003) respecto a la capacitación proporcionó los datos siguientes:

- “¿ Cómo se realiza la capacitación ?
 Con detección de necesidades 42%
 Improvisada 58%
- ¿ Considera la capacitación como valiosa ?
 Valiosa 58%
 Obligatoria 42%
- ¿ A qué nivel se realiza la capacitación ?
 Nivel administrativo 41%
 Nivel operativo 59%
- ¿ Con qué frecuencia se capacita al personal ?
 Cada dos años 32%
 Cada año 30%
 Nunca 38%” (Rodríguez,
 2006)

Cabe señalar, que las autoridades del trabajo son los órganos facultados para vigilar el cumplimiento de la norma en materia de capacitación. Donde el programa de capacitación deba de cumplir con un sistema organizado de procedimientos para satisfacer las diversas necesidades que se plantea, y si no está normalizada obstaculizará el logro de los objetivos de capacitación.

La capacitación representa un reto, porque aun cuando sea una garantía y derecho de los trabajadores, así como un beneficio y obligación para los empresarios, depende de la participación de todos y cada uno de los individuos en el proceso de la capacitación, ya que es un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social, un instrumento de progreso técnico y superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo y de las organizaciones.

3.3 RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS PROPORCIONAN MENOS CAPACITACIÓN.

Muchas organizaciones creen que capacitar es un lujo, pero la realidad es que es una necesidad y una herramienta

de ventaja competitiva, que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y de sus empleados.

Existen diversas razones que Rodríguez (2006) señala como el porqué las empresas en su mayoría proporcionan menor capacitación de lo que debe ser lo óptimo, presentamos las siguientes:

1. No tener definida una política sobre capacitación de desarrollo de personal. Las 'políticas' son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que le fijan límites de acuerdo con los cuales habrá de practicarse.

Las políticas de capacitación y desarrollo de personal son indispensables y tienen un carácter decisivo tratándose de la administración de personal. Existe mayor dificultad de prever las diversas situaciones concretas que podrían presentarse (en razón a la libertad humana) y por consiguiente, si no se definen políticas de capacitación y desarrollo de personal, se presenta un doble riesgo: puede perderse el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal, o bien, puede ocurrir, por el contrario, que los jefes acudan a sus superiores en cada caso concreto.

La capacitación tiene un costo. En muchas empresas existe la política de que 1% de las nóminas (sueldos y salarios) se aplique a la capacitación.

2. Los costos de la capacitación son claros e inmediatos, pero los beneficios son a corto y mediano plazo. En la práctica, estos beneficios pueden ser aprovechados por otras empresas. Si se capacita al personal y algunos de ellos dejan la empresa para trabajar en otra,

entonces la otra persona obtiene los beneficios de la capacitación otorgada.

La capacitación específica en habilidades que se utiliza en una empresa en particular, debe ser planeada, ya que la inversión tenderá al desarrollo de las habilidades del personal en todos los niveles.

3. Los beneficios de la capacitación son inherentemente a corto y mediano plazo. Con frecuencia, por la presión de los presupuestos a corto plazo (un año) por la presión de las

utilidades, la capacitación es lo primero que se reduce en las empresas. Cada peso que se ahorra en la adquisición de habilidades del personal en el año fluye de inmediato a las ganancias antes de los impuestos, y la pérdida que puede ocasionarse en cuanto a 'posición competitiva' se observa con menos claridad y de cualquier manera, probablemente sólo ocurra en algún momento en el futuro.

Sin embargo, esto significa que las empresas que así lo deciden pueden utilizar la capacitación y las habilidades que se desarrollen con ella como un arma competitiva.

El uso de la capacitación para obtener una ventaja competitiva se ha extendido:

"...a todo tipo y tamaño de empresas. En el mundo de las empresas competidoras consideran la capacitación como un lujo o un costo y no como una inversión y que no saben como organizarla ni proporcionarla y que no la involucran estrechamente con los objetivos organizacionales, la habilidad de su empresa de mantener una

capacitación puede producir una ventaja competitiva real." (Rodríguez, 2006)

Cabe mencionar que la necesidad que ha tenido México, en su desarrollo, ha traído como consecuencia, la obligada incorporación de más personal capacitado, por lo que la capacitación no debe ser considerada como una acción aislada e intrascendente dentro de la organización, sino como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la institución. Muchas de las empresas que no brindan capacitación, tan sólo ofrecen inducción ya que es más barato y rápido.

3.4 LA CAPACITACIÓN BASADA EN LAS COMPETENCIAS.

La introducción de las normas técnicas, de competencia laboral, está cambiando el enfoque de la capacitación y desarrollo de personal en países desarrollados con los que están en proceso de desarrollo. El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer, 1997) define el concepto de competencia laboral, "...es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados." (Rodríguez, 2006)

Una fuerza de trabajo competente es aquella que se compone de personas que de manera consistente, realizan actividades de trabajo de acuerdo con las mas requeridas en el empleo, basadas en una amplia variedad de contextos o condiciones. En Estados Unidos, las competencias se definen no como las tareas del puesto, sino lo que permite a las personas realizar las tareas.

La apertura de mercados, obligó a las organizaciones a mejorar su competitividad, lo que resultó cambios importantes en la aplicación de nuevas tecnologías, en la

modificación de las relaciones de trabajo, etc. Todas estas dimensiones generaron directamente nuevas demandas de mano de obra, donde la capacitación jugó un papel importante ya que el cambio tecnológico definía nuevas necesidades y generaba demandas nuevas de conocimientos, lo que a su vez pronunciaba programas de capacitación para responder a estos desarrollos organizativos, donde deben cumplir con resoluciones legales

(las disposiciones legales mexicanas de la obligatoriedad de la capacitación).

La capacitación en la actualidad debe separarse de las formas tradicionales. Esto describe los principios y prácticas que son parte en el diseño de la capacitación con base en normas explícitas de un desempeño competente.

Por lo tanto, los instructores se encontrarán trabajando en un contexto de capacitación y desarrollo de personal en el que habrá:

- “Una estructura modular de aprendizaje.
- Un mayor acceso al aprendizaje y la evaluación, así como una mayor demanda del mismo.
- Mayores enlaces entre la educación y la capacitación.
- Una orientación al diseño de la capacitación.
- Mayores y más amplias demandas sobre el instructor.”(Rodríguez, 2006)

Las nuevas tendencias requerirán que el personal de capacitación participe en todos los aspectos del ciclo de capacitación, no sólo en la presentación de ésta.

En la actualidad con toda la tecnología y avances continuos que muestran la efectividad de la capacitación,

es necesario implementar un sistema de programación para la innovación, de tal manera que sean creados por especialistas, que estén dirigidos a necesidades reales de las organizaciones.

El compromiso de la capacitación con base a la competencia, es el desarrollo de una fuerza de trabajo constante en las industrias, donde sea logrado por medio de la capacitación, teniendo así personal preparado para todos aquellos cambios que ofrezca el futuro y sobre todo la constante actualización de los programas para la mejora de los métodos y técnicas de trabajo en el proceso de capacitación, rotación de personal, así como la reducción de costos por mantenimiento de las maquinarias y reducción de accidentes de trabajo, es decir, es un instrumento eficaz, que debe ser aplicado en las organizaciones, para el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

OBJETIVO GENERAL.

Determinar si se brinda inducción en vez de capacitación en el Fraccionamiento Industrial, el Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Recordar los antecedentes históricos, objetivos, aspectos legales de la capacitación, así como explicar conceptos básicos de capacitación, adiestramiento e inducción.
- Describir el proceso de la capacitación, así como los costos y beneficios.
- Conocer la situación actual de la capacitación en México.

Planteamiento del problema.

¿ En el Fraccionamiento Industrial, el Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México, se brinda inducción en vez de capacitación. ?

Hipótesis.

Hi: Las empresas del Fraccionamiento Industrial, el Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México, brindan inducción en vez de capacitación.

Ho: Las empresas del Fraccionamiento Industrial, el Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México, no brindan inducción en vez de capacitación.

VI: Las empresas del Fraccionamiento Industrial, el Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México.

VD: Inducción y Capacitación.

Sujetos.

Se realizó la aplicación del cuestionario al encargado de R.H. de las 19 empresas, que están conformadas por una micro, cinco pequeñas, dos medianas y once grandes.

Materiales.

- Hojas.
- Plumas.
- Lápices.
- Gomas.
- Sacapuntas.
- Grapas.

Instrumento.

Se realizó un cuestionario con 71 reactivos con opción a responder SÍ o NO, cuya validación se realizó a través del Alpha Crombach, el cual arrojó una validez de .71, esto quiere decir que es confiable, y por tanto válido; y todo esto con la utilización de un software con el nombre de SPSS.

Diseño.

Investigación no experimental de tipo descriptivo con un estudio de caso y un diseño transversal.

Procedimiento.

La investigación se realizó en las oficinas de Recursos Humanos de las 19 empresas visitadas, con este

efecto, se aplicaron los cuestionarios entregándoselos a cada uno de los encargados de Recursos Humanos.

La ubicación donde se llevó a cabo la investigación es en Cto. Dr. Gustavo Baz, Fraccionamiento Industrial El Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México.

La aplicación se realizó en 5 días, por la mañana, el tiempo que se utilizó para aplicarlo oscila entre 15 y 20 minutos, los participantes se mostraron dispuestos y cordiales, no existió alguna confusión al contestar el instrumento.

Cabe señalar que la información que se recopiló será de uso confidencial y con fines meramente descriptivos, donde no se involucrará la integridad de las organizaciones.

Resultados.

De acuerdo a la investigación aplicada a la muestra nos arrojaron los siguientes resultados. Que en la zona Industrial de Atizápan de Zaragoza no se lleva a cabo la capacitación de personal, de acuerdo a la L.F.T. y a la literatura, sólo queda en inducción.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Tabla de resultados cuantitativos.

Numero	Preguntas	Respuesta	Cantidad	%
1	¿La capacitación es la adquisición sistémica de habilidades, conocimientos actitudes, que da como resultado la mejora en el desempeño del empleado en otro escenario?	Sí No	18 1	95 5
2	¿La inducción es la bienvenida que encamina, dirige y guía a los empleados para que comprendan el trabajo, la empresa, los compañeros, la misión y visión, las políticas y reglamentos?	Sí No	17 2	89 11
3	Cuando el personal es de nuevo ingreso ¿Se le instruye a cerca de la historia de la organización?	Sí No	12 7	63 37
4	Cuando el personal es de nuevo ingreso ¿Recibe información sobre las actividades de su puesto?	Sí No	12 7	63 37
5	¿Durante la capacitación se aborda el tema de la ubicación geográfica del puesto?	Sí No	19 0	100 0
6	¿Durante la capacitación se aborda el tema sobre los días de pago?	Sí No	19 0	100 0
7	¿Durante la capacitación se aborda el tema de los objetivos de la organización?	Sí No	3 16	16 84
8	¿Durante la capacitación se aborda el tema de la visión y misión de la organización?	Sí No	17 2	89 11
9	¿Durante la capacitación se aborda el tema de las prestaciones que se otorgan?	Sí No	18 1	95 5
10	¿Durante la capacitación se aborda el tema de las habilidades que se requieren para su óptimo desempeño?	Sí No	19 10	66 34

Numero	Preguntas	Respuesta	Cantidad	%
11	¿Durante la capacitación se aborda el tema de cómo mejorar las relaciones interpersonales de la organización?	Sí No	7 12	37 63
12	¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia del trabajo en equipo?	Sí No	9 10	47 53
13	¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia y los beneficios de ser capacitado?	Sí No	15 4	79 21
14	¿Durante la capacitación se aborda el tema de que los nuevos empleados 'se pongan la camiseta'?	Sí No	0 18	0 100
15	¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia de su trabajo para el funcionamiento óptimo de la empresa?	Sí No	11 8	58 42
16	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando el personal es de nuevo ingreso?	Sí No	12 7	63 37
17	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se incrementa la rotación de personal?	Sí No	10 9	53 47
18	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando es necesario elevar los estándares de productividad.?	Sí No	12 7	63 37
19	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando ha sido promovido o ascendido un empleado?	Sí No	8 11	42 58
20	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando la organización está en expansión?	Sí No	17 2	89 11

Numero	Preguntas	Respuesta	Cantidad	%
21	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando adquiere nuevas tecnologías en la empresa?	Sí No	18 1	95 5
22	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se necesita obtener la certificación de ISO9000?	Sí No	2 17	11 89
23	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando los empleados no alcanzan los estándares de productividad?	Sí No	11 8	58 42
24	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando es necesario que los trabajadores se adapten lo más pronto posible a su área de trabajo?	Sí No	16 3	84 16
25	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece una vez al año?	Sí No	18 1	95 5
26	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece dos veces al año?	Sí No	0 19	0 100
27	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece antes de cualquier revisión de la Comisión Mixta?	Sí No	0 19	0 100
28	¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se requiere reforzar una impresión favorable.?	Sí No	1 18	5 95
29	¿Recibe visitas de la Comisión de Capacitación y Adiestramiento?	Sí No	0 19	0 100
30	¿La capacitación la brinda personal interno?	Sí No	19 0	100 0
31	¿La capacitación la brinda personal externo?	Sí No	0 19	0 100

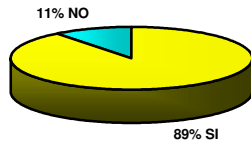
Numero	Preguntas	Respuesta	Cantidad	%
32	¿Los instructores que imparten la capacitación, es personal preparado según los programas?	Sí	10	53
		No	9	47
33	¿Es retribuable la capacitación impartida en la organización?	Sí	11	58
		No	8	42
34	¿Se observan beneficios después de capacitar?	Sí	14	74
		No	5	26
35	¿Para la organización la capacitación es indispensable para la competitividad?	Sí	19	100
		No	0	0
36	¿Para la organización la capacitación es un cumplimiento de la L.F.T?	Sí	16	84
		No	3	16
37	¿Para la organización y los trabajadores la capacitación es una obligación?	Sí	18	95
		No	1	5
38	¿Para la organización la capacitación es un proceso que la beneficia?	Sí	16	84
		No	3	16
39	¿Para la organización la capacitación es una bienvenida al empleado?	Sí	18	95
		No	1	5
40	¿La organización cuenta con un departamento de capacitación.	Sí	10	53
		No	9	47
41	Para la organización ¿La capacitación es perdida de tiempo?	Sí	1	5
		No	18	95
42	¿La organización realmente brinda capacitación?	Sí	15	79
		No	4	21
43	¿Después de la capacitación nota que los empleados se 'ponen la camiseta'?	Sí	15	79
		No	4	21
44	¿Después de la capacitación nota que los empleados se concientizan?	Sí	16	84
		No	3	16
45	¿Después de la capacitación nota que los empleados aumentan su potencial?	Si	17	89
		No	2	11
46	¿Después de la capacitación nota que los empleados aumentan la productividad?	Sí	18	95
		No	1	5

Numero	Preguntas	Respuesta	Cantidad	%
47	¿Después de la capacitación nota que los empleados se sientan motivados hacia su trabajo?	Sí No	18 1	95 5
48	¿Después de la capacitación nota que los empleados se muestran indiferentes?	Sí No	2 17	11 89
50	¿Después de la capacitación nota que los empleados sienten que pierden tiempo?	Sí No	1 18	95 5
51	¿Después de la capacitación nota que los empleados se apegan más a los reglamentos?	Sí No	3 16	16 84
52	¿Después de la capacitación nota que los empleados llevan a cabo su desempeño de acuerdo a las expectativas de la organización?	Sí No	7 9	44 56
53	¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten importantes?	Sí No	15 4	79 21
54	¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten enfadados por haber asistido a la capacitación?	Sí No	2 17	11 89
55	¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten parte de la organización?	Sí No	11 8	58 42
56	¿Considera indispensable la capacitación para los empleados?	Sí No	18 1	95 5
57	¿Se brinda inducción?	Sí No	16 3	84 16
58	¿Se utiliza alguna técnica para la impartición de la capacitación?	Sí No	9 10	47 53
59	¿Se utiliza material didáctico para la impartición de la capacitación?	Sí No	15 4	79 21

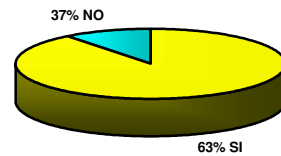
Numero	Preguntas	Respuesta	Cantidad	%
60	¿Se utiliza alguna técnica para la impartición de la inducción?	Sí	6	32
		No	13	68
62	¿Se cuenta con aulas o instalaciones apropiadas para la impartición de la capacitación?	Sí	3	16
		No	16	84
63	¿Se cuenta con aulas o instalaciones apropiadas para la impartición de la inducción?	Sí	0	0
		No	19	100
64	¿La capacitación se brinda por parte del jefe directo del empleado?	Sí	19	100
		No	0	0
65	¿La capacitación se brinda por parte de personal experto en la materia?	Sí	19	100
		No	0	0
66	¿Es necesaria la capacitación para que conozcan la ejecución de sus tareas?	Sí	17	89
		No	2	11
67	¿Es necesaria la inducción para que sepa cómo se utiliza el área de trabajo (maquinaria)?	Sí	16	84
		No	3	16
68	¿La capacitación abarca todos los ámbitos del área de trabajo del empleado?	Sí	19	100
		No	0	0
69	¿Se reservan ciertas áreas para que sean desarrollados por medio de la experiencia?	Sí	17	89
		No	2	11
70	¿La capacitación que se imparte es la misma para todos los niveles jerárquicos?	Sí	13	68
		No	6	32
71	¿Se imparten cursos de capacitación en caminados a la superación laboral?	Sí	10	53
		No	9	47

Gráficas con resultados cuantitativos y cualitativos.

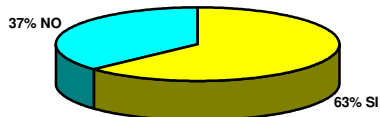
2.- ¿La induccion es la bienvenida que encamina, dirige y guía a los empleados para que comprendan el trabajo, la empresa, los compañeros, la mision y vision, las politicas y reglamentos.?



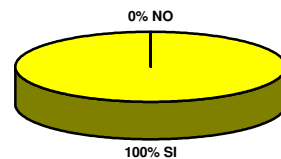
3.- ¿Cuando el personal es de nuevo ingreso se le instruye a cerca de la historia de la organización.?



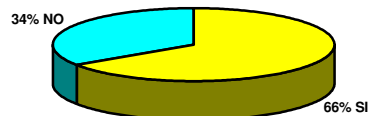
4.- ¿Cuando el personal es de nuevo ingreso recibe informacion sobre las actividades de su puesto.?



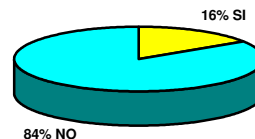
5.- ¿Durante la capacitación se aborda el tema de la ubicación geografica del puesto.?



6.- ¿Durante la capacitación se aborda el tema sobre los dias de pago.?

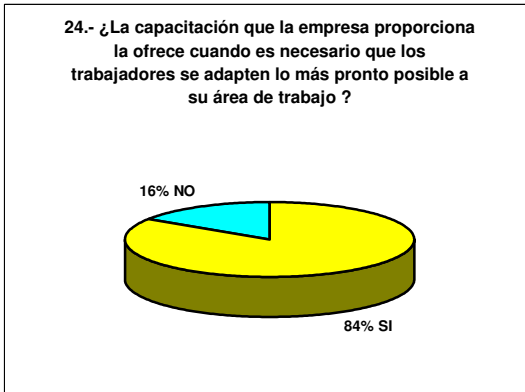
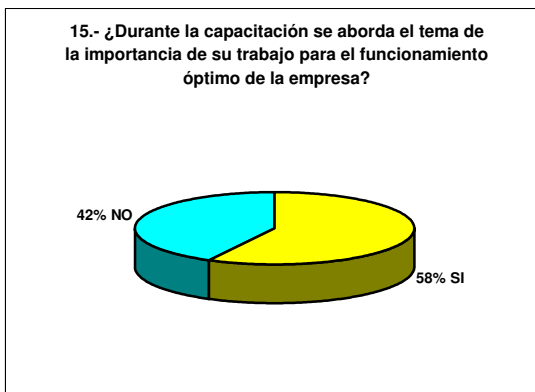
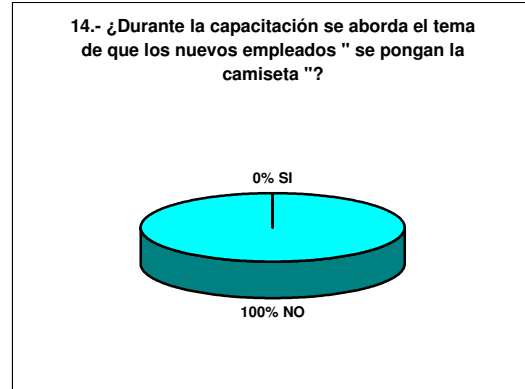
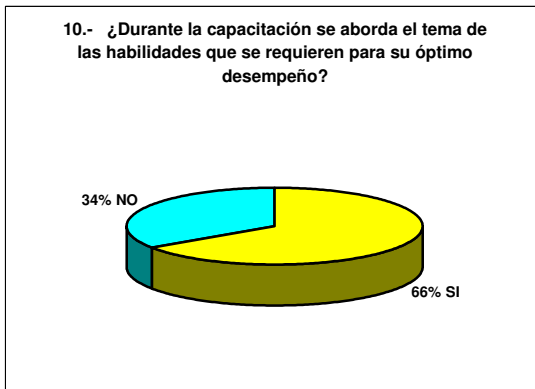
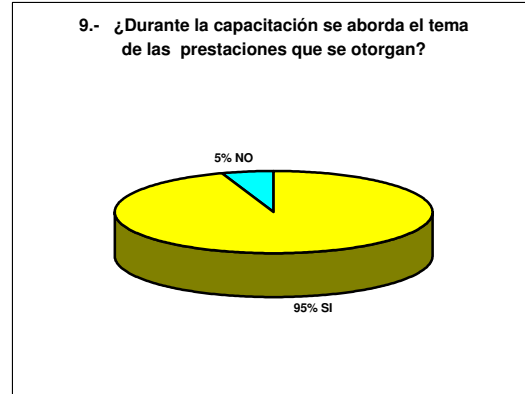
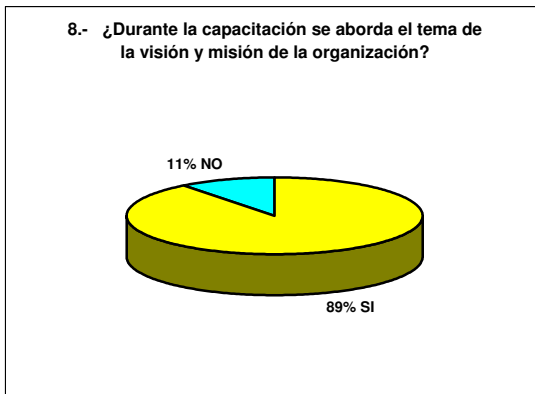


7.- ¿Durante la capacitación se aborda el tema de los objetivos de la organización.?



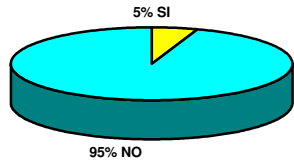
Se observa que estos puntos son manejados dentro de el proceso de inducción, cuando se realiza la presentación de manera cordial dentro de la organización. Se da una explicación de forma específica, sobre la historia de la empresa, su misión, visión, filosofía, su objetivo, su extensión geográfica, sucursales, oficinas o planteles, estructura

organizacional, sus productos, servicios, el giro de la empresa, así como una explicación de las prestaciones y beneficios con los que contará y tendrá derecho.

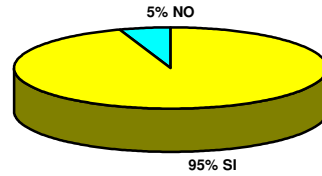


De acuerdo con los resultados obtenidos, es información que se da a conocer de forma clara, con el propósito de que la adaptación en un nuevo empleo sea de manera rápida, y que asuma el compromiso que ahora tendrá.

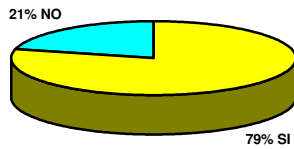
28.- ¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se requiere reforzar una impresión favorable?



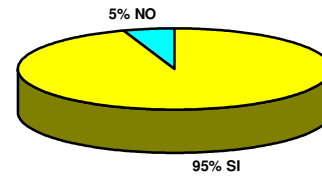
39.- ¿Para la organización la capacitación es una bienvenida al empleado?



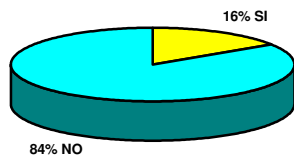
43.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados se ponen la camiseta?



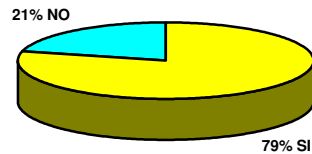
47.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten motivados hacia su trabajo?



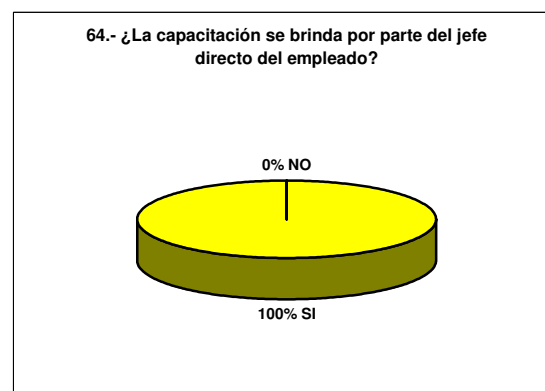
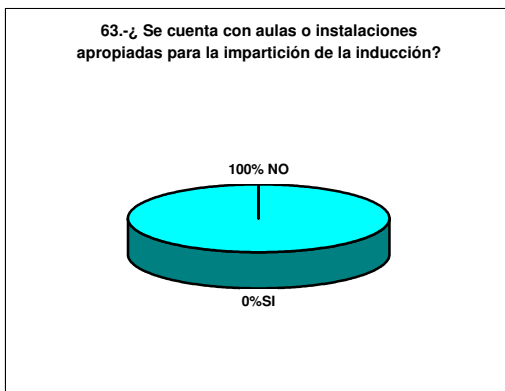
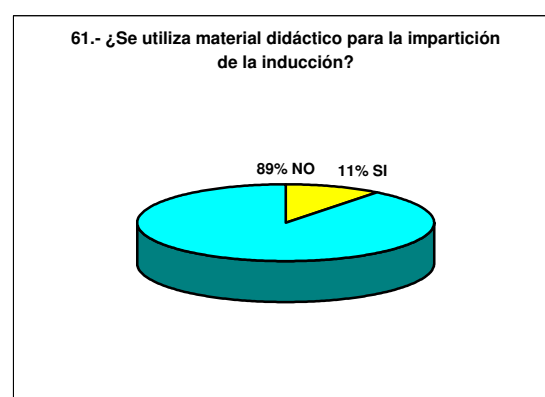
51.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados se apegan más a los reglamentos?



53.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten importantes?



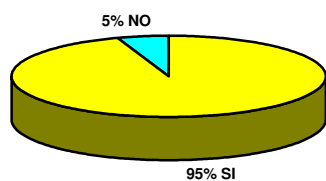
De acuerdo con los resultados anteriores se refiere a los beneficios que brindan la inducción a las organizaciones, por lo tanto, es información que facilitará al empleado de nuevo ingreso que adquiera una identificación dentro de ésta, ya que logrará facilitar el desarrollo de sus actividades, dentro de un ambiente cordial.



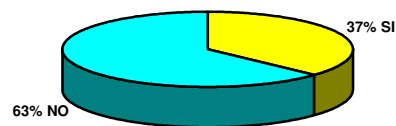
De acuerdo con los resultados arrojados, se puede concluir que esta información se maneja como capacitación, por lo que se puede determinar que es inducción, ya que es un proceso que inicia después de la contratación, donde el empleado de nuevo ingreso tiene su primer contacto con la empresa, la inducción no implica gran costo, por lo que puede ser impartida por varias personas, siempre y cuando esté preparado para realizar

el curso. Es un proceso que va dirigido al trabajador de nuevo ingreso, para que se integre a la organización lo más pronto posible, donde labore en un ambiente de cordialidad, respeto y confianza, mientras que la capacitación, es un proceso donde se proporciona las herramientas necesarias para facilitar la ejecución de las labores del trabajador.

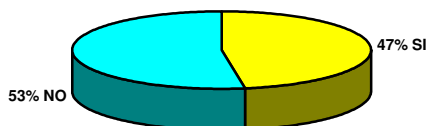
1.- ¿La capacitación es la adquisición sistemica de habilidades, conocimientos, actitudes, que da como resultado la mejora en el desempeño del empleado en otro escenario?



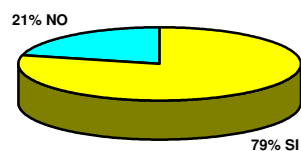
11.- ¿Durante la capacitación se aborda el tema de cómo mejorar las relaciones interpersonales de la organización?



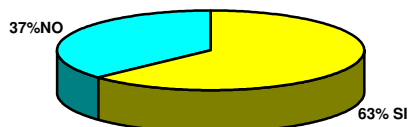
12.- ¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia del trabajo en equipo?



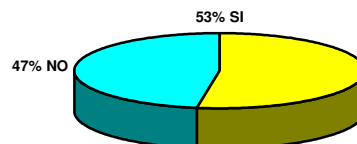
13.- ¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia y los beneficios de ser capacitado?



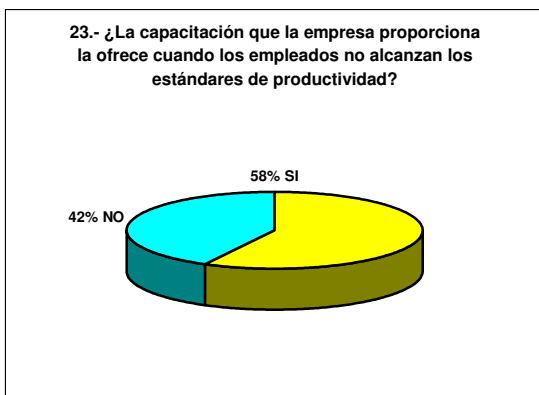
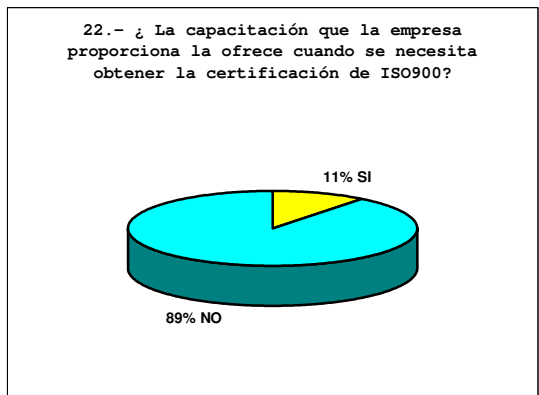
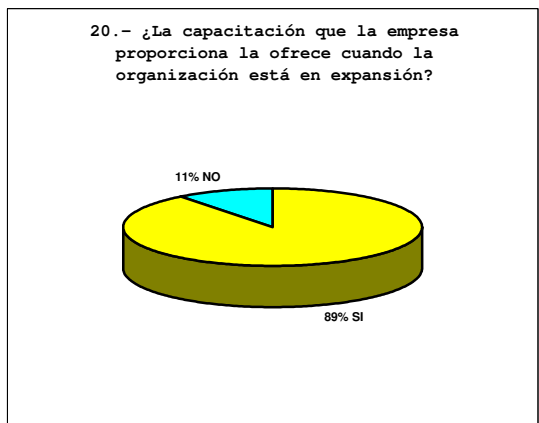
16.- ¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando el personal es de nuevo ingreso?



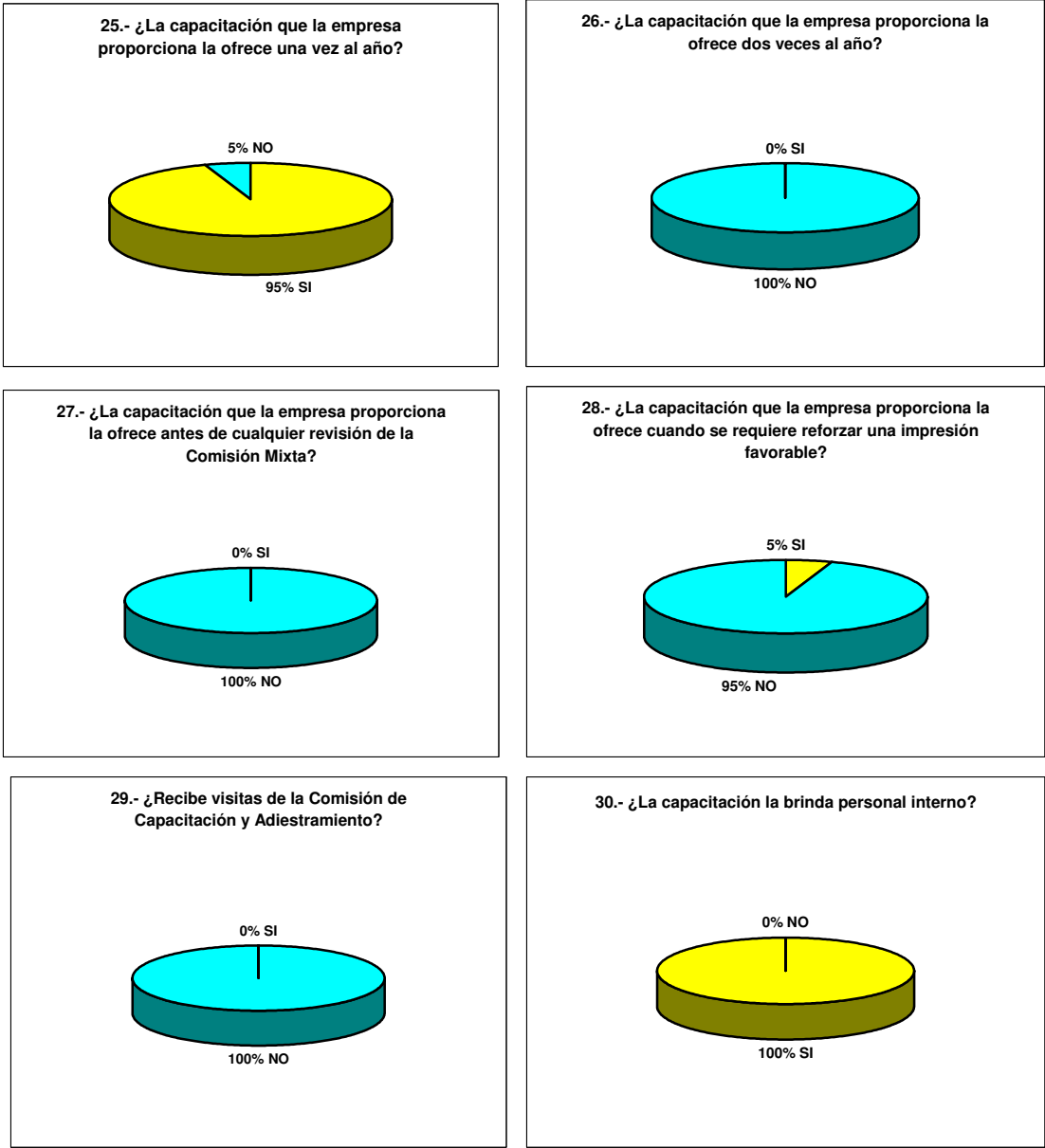
17.- ¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se incrementa la rotación de personal?



Por lo anterior, son beneficios que brinda la capacitación, donde favorecen al desarrollo integral del trabajador, logrando así la realización de sus actividades con responsabilidad y entusiasmo, sin embargo, se observa que no se llevan a cabo conforme al proceso.

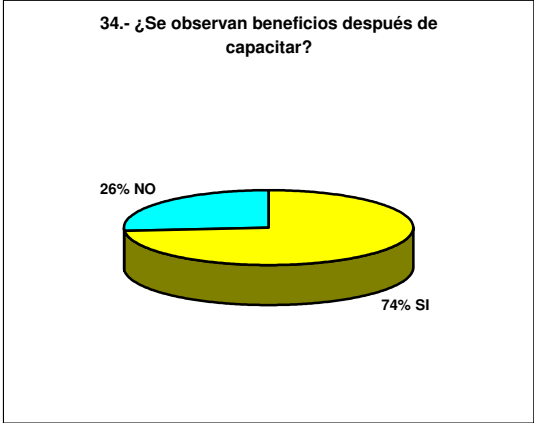
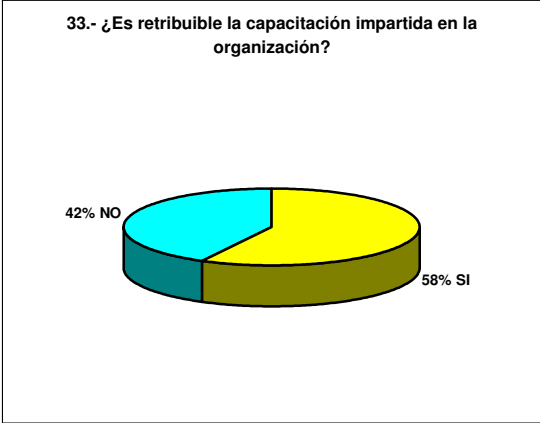
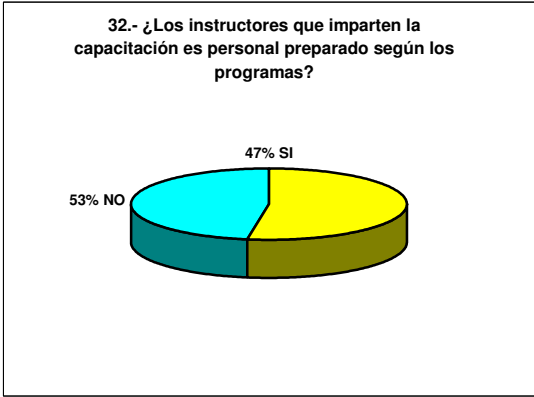
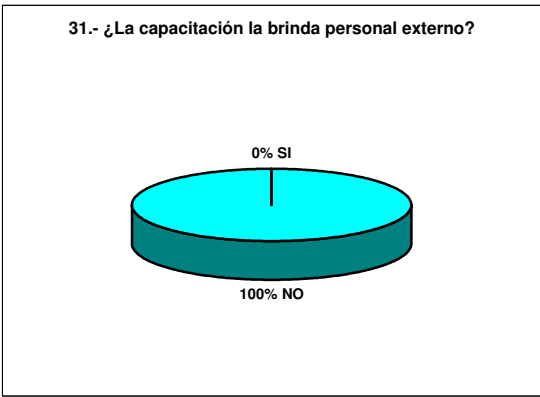


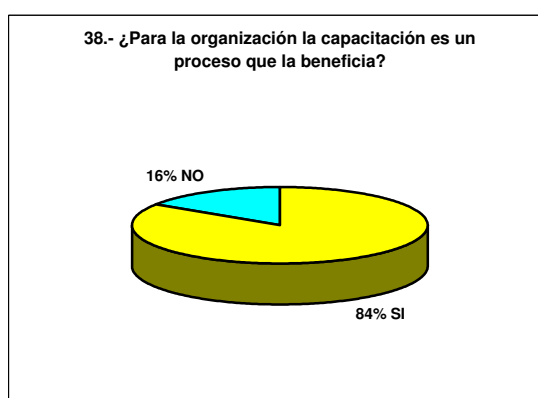
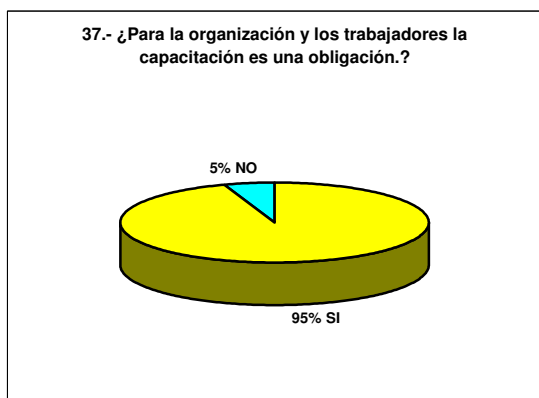
De acuerdo con lo anterior, se observa que la capacitación es un beneficio para el trabajador, donde se le da oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel. Sin embargo, no se lleva a cabo de forma correcta, a pesar de que es un elemento primordial, para los trabajadores y la organización.



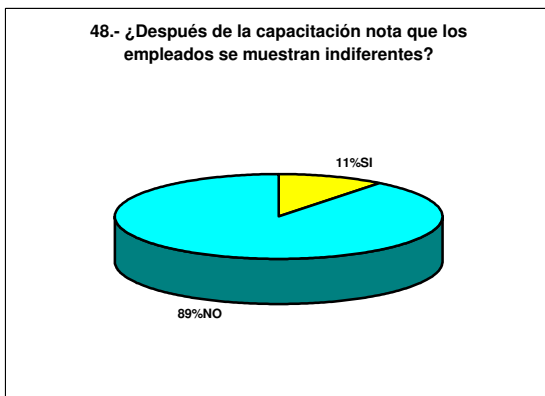
Se observa que la capacitación de personal se brinda por parte de personal interno por lo que reduce gastos, cabe

señalar que los instructores internos deben estar capacitados así como apegarse a los programas de capacitación de las empresas que están diseñados para cumplir con los objetivos establecidos. Los beneficios de contar con personal cada vez más capacitado, da como resultado el incremento de la productividad. Sin embargo, no se está llevando a cabo en las empresas, aunque exista la conciencia de los benéficos que conlleva.



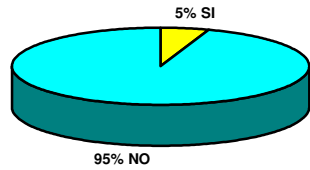


Cabe señalar que la capacitación es un derecho y obligación para los trabajadores y la organización, y que lejos de ser un requerimiento, es un beneficio, ya que le brindará al trabajador las herramientas necesarias para su alto desempeño laboral.

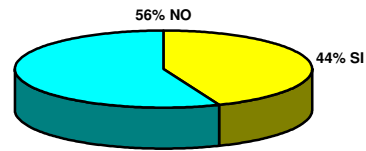


Por lo anterior, la capacitación es un proceso dinámico orientado a dotar a una persona de conocimientos para el desarrollo de habilidades y actitudes donde se desempeñarán de manera eficaz y eficientemente dentro de un puesto laboral.

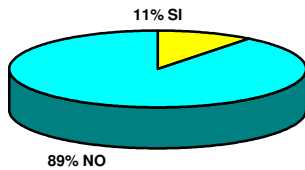
50.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados sienten que pierden tiempo?



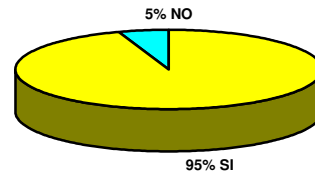
52.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados llevan a cabo su desempeño de acuerdo a las expectativas de la organización?



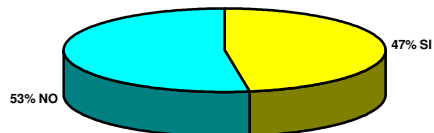
54.- ¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten enfadados por haber asistido a la capacitación?



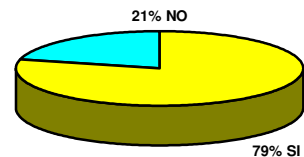
56.- ¿Considera indispensable la capacitación para los empleados?



58.- ¿Se utiliza alguna técnica para la impartición de la capacitación?

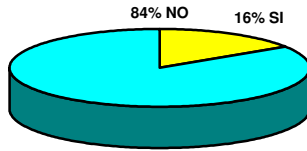


59.- ¿Se utiliza material didáctico para la impartición de la capacitación?

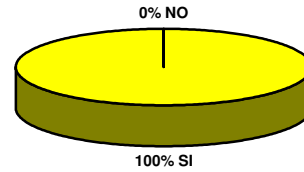


Se puede observar que para cumplir con los objetivos establecidos de la empresa es fundamental que se utilice algún método o técnica, ya que facilitará el aprendizaje del trabajador, sin embargo, esto va a depender de las posibilidades y necesidades de cada organización.

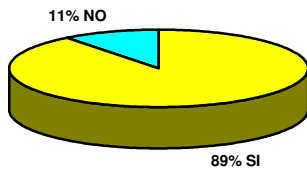
62.- ¿Se cuenta con aulas o instalaciones apropiadas para la impartición de la capacitación?



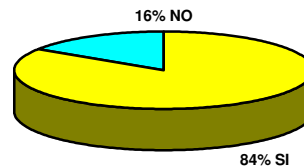
65.- ¿La capacitación se brinda por parte de personal excepto en la materia?



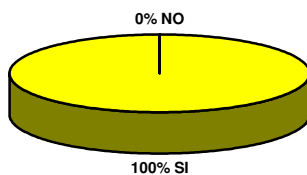
66.- ¿Es necesaria la capacitación para que conozcan la ejecución de sus tareas?



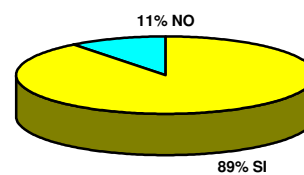
67.- ¿Es necesaria la inducción para que sepa como se utiliza el área de trabajo (maquinaria)?



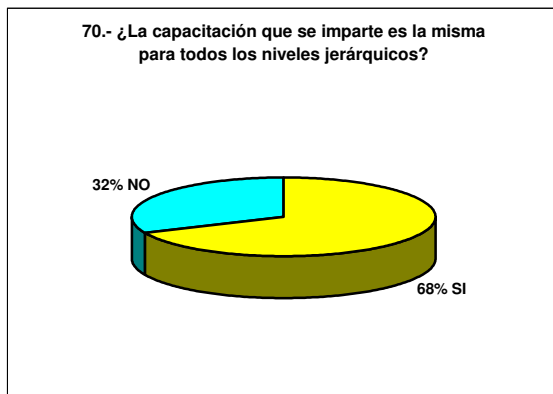
68.- ¿La capacitación abarca todos los ámbitos del área de trabajo del empleado?



69.- ¿Se reservan ciertas áreas para que sean desarrollados por medio de la experiencia?



De acuerdo con lo anterior, no se cuenta con instalaciones apropiadas para la impartición de la capacitación, por lo que la elección de un lugar para capacitar depende de la calidad de aprendizaje que tendrá el participante, sin embargo la elección de las instalaciones se sujetará a las necesidades, costos y beneficios de cada organización.



De acuerdo con los resultados arrojados, se puede concluir que para mejorar la calidad de una organización y la mano de obra que se requiere en las organización es, sin duda, la capacitación, pues los programas que esta ofrece son para el mejoramiento de la productividad, logrando así, que la empresa entre en competitividad no sólo a nivel nacional sino a nivel internacional.

Los trabajadores necesitan adquirir habilidades para cubrir con las necesidades de la organización y así poder cumplir con los objetivos de la misma.

Es un trabajo en equipo, ya que aparte de la colaboración de los trabajadores y la organización, también es necesaria la validación y vigilancia por las autoridades correspondientes, como la Comisión de Capacitación y Adiestramiento y el cumplimiento de la L.F.T. ya que son instituciones especialistas en el área.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida es posible concluir que en la actualidad, en el Fraccionamiento Industrial, el Pedregal Atizápan de Zaragoza, Estado de México, se utiliza el nombre de capacitación en vez de inducción.

Por lo tanto la hipótesis es verdadera, ya que la capacitación y la inducción son procesos de preparación que se brindaban dentro de las organizaciones, sin embargo la inducción se encarga de darle la bienvenida al personal de nuevo ingreso y su objetivo, es lograr su adaptación a la empresa, lo más pronto posible, donde labore en un ambiente de cordialidad y al mismo tiempo, darle a conocer información precisa de la organización.

Mientras que la capacitación y adiestramiento, son procesos que conllevan al desarrollo integral del trabajador, ya que desarrollan la parte cognitiva y motora, debido a que lo preparan para la ejecución de sus labores dentro de la organización.

El Psicólogo Industrial, se encarga de encontrar soluciones para el individuo que trabaja dentro de una organización, donde se presentan diversos problemas generados en el ambiente laboral, uno de los temas de estudio es la capacitación, donde las organizaciones están en un constante cambio, creando nuevas estrategias innovadoras.

El desarrollo y la identificación de habilidades en los trabajadores, dará como resultado un rendimiento en el puesto de trabajo, por lo que el diseño y la determinación de los programas de capacitación, es un factor importante para los psicólogos que trabajan en este campo.

De igual forma, la elaboración y evaluación constante de los programas de capacitación son indispensables ya que su actualización permitirá la detección de necesidades para conocer con exactitud, cuáles son las carencias o deficiencias que tiene el personal dentro de su área de trabajo, así, se cumplirá con una capacitación apropiada, de acuerdo con la resolución de las necesidades de la empresa.

La elaboración de una eficiente detección de necesidades específicas en cuanto a capacitación, permitirá conocer con mayor exactitud cuáles son las carencias o deficiencias que tiene el personal de una área, puesto o función individualiza.

Dentro de la capacitación deben configurarse los elementos mínimos de procedimientos, tales como, el establecimiento de los objetivos, que proporcionarán a la empresa una actualización de conocimientos, adquisición de nuevas tecnologías, rentabilidad, estabilidad económica, una imagen favorable, reconocimiento, competitividad, desarrollo personal de los trabajadores, la formulación de las políticas a seguir,

la detección de necesidades, la coordinación de eventos y la evaluación continua de los programas, así como el mejoramiento y calidad de la productividad.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. Las empresas están conscientes de los beneficios que tiene la capacitación de personal, sin embargo, sólo el 20% de las organizaciones llevan a cabo la capacitación, mientras que el 80% no se lleva a cabo, ya que las empresas no le dan el valor que le corresponde y por ahorrarse dinero y tiempo, confunden el proceso de inducción con la capacitación del personal, por lo tanto, los trabajadores serán capacitados de manera superficial.

Así mismo no existe control por parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y no se cumplen los lineamiento conforme a la L.F.T. ya que el objetivo del procedimiento administrativo en México, es sancionar este tipo de incumplimientos, por lo que se debe de involucrar al sector obrero, sindicato y patronal para garantizar su cumplimiento, por lo que, no es solamente la expedición de una ley y la imposición de sanciones, sino la aplicación de la misma con la participación conjunta de todos.

La capacitación debe iniciarse con un cambio por su utilidad y no por su imposición.

Es importante hacer notar que ser una organización competitiva implica optimizar substancialmente la productividad y la calidad, donde se logrará mediante la utilización de todos los recursos con los que se cuente, en particular el recurso humano, por ser el elemento más importante en la dinámica de una organización laboral, la eficiencia y eficacia con la que éste se desenvuelva, dependerá en gran medida, ante todo de la capacitación, donde para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y las exigencias permanentes que se vive todos los días y que sólo puede adquirirse mediante un proceso planificado de capacitación.

Es un recurso que constituye una de las principales inversiones que pueda tener la organización y el personal, ya que ofrece la oportunidad laboral, es decir, conservar su empleo o tener acceso a uno nuevo.

Por lo tanto las empresas que se comprometan a capacitar a su personal, el país tendrá mano de obra más calificada, para poder enfrentarse a un mundo cada vez más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía.

Aquino, Jorge; Vola Roberto; et al. (1993) Recursos Humanos: Para no especialistas. México: Macchi. 69-78 pp.

Arias Galicia, Heredia Espinoza (2001) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Báez, O. Edgardo. (1994) Todos remamos en el mismo barco. México: Pac. 41-43 pp.

Calderón, C. Hugo. (1995) Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México: Limusa. 22-23 pp.

Cerda Gastelum José (1993) La administración en Desarrollo. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales. 202-204 pp.

Conte, M. Jeffrey y Landy, J. Frank. (2005). Psicología Industrial. Mexico: Mc Graw Hill. 293-297 pp

Craig, L. Robert y Bittel (1990) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Diana 19-28 pp.

Chiavenato, Idalberto (2003) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (1993) Iniciación a la Administración de Personal. Mexico: Mc Graw Hill. 48-57 pp.

Dessler Gary (2001) Administración de Personal. México: Pearson Educación 249 p.

Dunnette, D. Marvin y Kirchner, K. Wayne. (1990). Psicología Industrial. México: Trillas 96-99 pp.

Enciso, Cesar Muro , Flores Rebeca (1993) Capacitación: Enlace al Futuro. La capacitación es mas barata que la ignorancia. Vol. 3 Septiembre 62-63 pp.

Espinoza Alejandro; Enrique de la Garza; et al. (1995) Capacitación y Reestructuración Productiva en América Latina. México: U A M. 119-125 pp.

Estrada, Rodríguez Mauro, Buendía Ramírez Patricia (1991) Administración de la Capacitación. México: McGraw-Hill 16-17 32-33 45-49 pp.

Flores, Rebeca (1994) Capacitación: Enlace al Futuro. El juego de la capacitación. Año 2, num. 15, Septiembre 54 pp.

Furnham, Adrian (2001) Psicología Organizacional. México: Oxford.

Grados, A. Jaime (1990) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Trillas. 11, 31 pp.

Grados, A. Jaime (2003) Reclutamiento, selección, contratación e inducción. México: Manual Moderno. 325-331 pp.

Harris, Jeff O. (1995) Administración de Recursos Humanos. México: Limusa 433-435 pp.

Ivancevich M. John (2005) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw -Hill 409-411 pp.

(2006) Ley Federal del Trabajo. México: Delma. 47-54 pp.

Mcgehee, PH. D. William y Thayer, W. Paul (1992). Capacitación: Adiestramiento y Formación Personal. México: Limusa. 16-18 pp.

Mondy, Sphr Wayne R. , Noe Sphr M. Robert y Premeaux R. Shane (1997) Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación. 238-255 pp.

Meighan, Michael (1992) Programas de Inducción: Entrenamiento Diseño y Ejecución. México: Fondo Editorial. 95-100 pp.

Mendoza, Núñez Alejandro (1991) Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Trillas. 31-39 45-47 pp.

Muchinsky M. Paul (2002) Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson 179-187 pp.

Mercado, H. Salvador (2004) Administración de Recursos Humanos. México: Paco. 189-195 pp.

Pain, Abraham. (1990). Como realizar un Proyecto de Capacitación. Argentina: Granica/Vergara. 11-13 pp.

Rodríguez Valencia Joaquín, (2006) Laboral: La practica jurídica Administrativa. Hacia una Capacitación basada en las competencias. 8 Febrero 39-43 pp.

Reza, Trosio Carlos J. (1995) El ABC del Administrador de la Capacitación. México: Panorama 19-32 48-49 pp.

Reza, J. C. (2000) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Panorama 30 p.

Serrano, Cruz Alejandro (1994) Capacitación: Enlace al Futuro. Cápsulas Mundiales. Año: 2 num. 16 Octubre 55 p.

Sherman, Arthur; Bohlander George; et al. (1999) Administración de Recursos Humanos. México: Thomson 170-173pp.

Smith J. Barry, Delaheye L. Brian (1990) El ABC de la Capacitación Practica. Mexico: Mc Gram-Hill 60-63 pp.

Spector E. Paul (2002) Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y practica. México: Manual Moderno. 148-155 pp.

Silicio, Aguilar Alfonso (2003) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa. 29-33 76-87 pp. 189 .

Tena, Morelos Adolfo (1990) Aspectos prácticos de la Capacitación y el Adiestramiento. México: Coparmex. 17-20 pp.

Tyson, Shaun, York Shaun (1990) Administración de personal.

México: Trillas 209-2155 pp.

Von, Bleicken Bleick (1990) Manual para Adiestramiento del Personal. México: Herrero Hermanos 19, 31 p.

Werther, B. William, Davis, Keith (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw -Hill 243-247 pp.

Zepeda, Herrera Fernando (1999) Psicología Organizacional. México: Pearson Educación. 207-210 224-227 pp.

Consulta en la red.

ELUNIVERSAL.com.mx.

ANEXO

Esta información es confidencial y con fines meramente descriptivos que no involucrara la integridad de la organización.

Puesto:

Fecha:

Tiempo:

Numero de empleados:

Instrucciones: Marque SI o NO con una X según corresponda.

Preguntas.	SI	NO
¿La capacitación es la adquisición sistémica de habilidades, conocimientos actitudes, que da como resultado la mejora en el desempeño del empleado en otro escenario?		
¿La inducción es la bienvenida que encamina, dirige y guía a los empleados para que comprendan el trabajo, la empresa, los compañeros, la misión y visión, las políticas y reglamentos?		
¿Cuando el personal es de nuevo ingreso se le instruye a cerca de la historia de la organización?		
¿Cuando el personal es de nuevo ingreso recibe información sobre las actividades de su puesto?		

¿Durante la capacitación se aborda el tema de la ubicación geográfica del puesto?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema sobre los días de pago?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de los objetivos de la organización?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de la visión y misión de la organización?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de las prestaciones que se otorgan?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de las habilidades que se requieren para su óptimo desempeño?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de cómo mejorar las relaciones interpersonales de la organización?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia del trabajo en equipo?		

Preguntas.	SI	NO
¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia y los beneficios de ser capacitado?		

¿Durante la capacitación se aborda el tema de que los nuevos empleados “se pongan la camiseta”?		
¿Durante la capacitación se aborda el tema de la importancia de su trabajo para el funcionamiento óptimo de la empresa?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando el personal es de nuevo ingreso?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se incrementa la rotación de personal?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando es necesario elevar los estándares de productividad?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando ha sido promovido o ascendido un empleado?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando la organización está en expansión?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando adquiere nuevas tecnologías?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se necesita obtener la certificación de ISO9000?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece una cuando los empleados no alcanzan los estándares de productividad?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando es necesario que los trabajadores se adapten lo más pronto posible a su área de trabajo?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece una vez al año?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece dos veces al año?		

Preguntas.	SI	NO
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece		

antes de cualquier revisión de la Comisión Mixta?		
¿La capacitación que la empresa proporciona la ofrece cuando se requiere reforzar una impresión favorable?		
¿Recibe visitas de la Comisión de Capacitación y Adiestramiento?		
¿La capacitación la brinda personal interno?		
¿La capacitación la brinda personal externo?		
¿Los instructores que imparten la capacitación, es personal preparado según los programas?		
Es retribuable la capacitación impartida en la organización?		
¿Se observan beneficios después de capacitar?		
¿Para la organización la capacitación es indispensable para la competitividad?		
¿Para la organización la capacitación es un cumplimiento de la L.F.T?		
¿Para la organización y los trabajadores la capacitación es una obligación?		
¿Para la organización la capacitación es un proceso que la beneficia?		
¿Para la organización la capacitación es una bienvenida al empleado?		
¿La organización cuenta con un departamento de capacitación?		
¿Para la organización la capacitación es pérdida de tiempo?		
¿La organización realmente brinda capacitación?		

Preguntas.	SI	NO
¿Después de la capacitación nota que los empleados se		

'ponen la camiseta'?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se concientizan?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados aumentan su potencial?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados aumentan la productividad?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se sientan motivados hacia su trabajo?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se muestran indiferentes?		
¿Después de la capacitación notan que los empleados mejoran sus habilidades?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados sienten que pierden tiempo?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se apegan mas a los reglamentos?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados llevan a cabo su desempeño de acuerdo a las expectativas de la organización?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten importantes?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten enfadados por haber asistido a la capacitación?		
¿Después de la capacitación nota que los empleados se sienten parte de la organización?		
¿Considera indispensable la capacitación para los empleados?		

Preguntas.	SI	NO
¿Se brinda inducción?		

¿Se utiliza alguna técnica para la impartición de la capacitación?		
¿Se utiliza material didáctico para la impartición de la capacitación?		
¿Se utiliza alguna técnica para la impartición de la inducción?		
¿Se utiliza material didáctico para la impartición de la inducción?		
¿Se cuenta con aulas o instalaciones apropiadas para la impartición de la capacitación?		
¿Se cuenta con aulas o instalaciones apropiadas para la impartición de la inducción?		
¿La capacitación se brinda por parte del jefe directo del empleado?		
¿La capacitación se brinda por parte de personal experto en la materia?		
¿Es necesaria la capacitación para que conozcan la ejecución de sus tareas?		
¿Es necesaria la inducción para que sepan como se utiliza el área de trabajo (maquinaria)?		
¿La capacitación abarca todos los ámbitos del área de trabajo del empleado?		
¿Se reservan ciertas áreas para que sean desarrollados por medio de la experiencia?		
¿La capacitación que se imparte es la misma para todos los niveles jerárquicos?		
¿Se imparten cursos de capacitación en caminados a la superación laboral?		