



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24**



**LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN ÁREA DE
CAPACITACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL: CASO HONDA
ROCA DIAMANTE**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
KARINA JANETTE RODRÍGUEZ GARCÍA**

**ASESOR:
LIC. JORGE DE LA ROCHA LEDEZMA**

CELAYA, GTO.

ENERO DE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente por haberme apoyado en la realización de esta tesis:

- A Dios por el amor y las bendiciones que siempre me ha otorgado.
- A mi asesor de tesis, Lic. Jorge de la Rocha Ledezma por haber dirigido este proyecto de investigación, por su dedicación, motivación, sus consejos; por contribuir en mi formación profesional y por brindarme siempre su apoyo incondicional.
- A Juan Carlos Ruiz Cruz, Gerente de Refacciones y Marisela Ramírez Analista de Garantías en la empresa Honda Roca Diamante de Celaya. Por las facilidades ofrecidas para desarrollar este proyecto, su amabilidad, su comprensión, su atención y confianza.
- A mis amigos por su cariño, sus consejos y su motivación.

GRACIAS

Karina Janette Rodríguez García

*Dedico esta tesis con todo mi cariño
a mis padres y hermanos
por todo el apoyo que me han brindado
siempre.*

INDICE

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de Honda	2
1.2 Antecedentes de Honda en México	4
1.3 Antecedentes de Honda en Celaya	6

CAPITULO II ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

2.1 Concepto de Organización	11
2.1.1 Antecedentes de la Organizaciones.....	11
2.1.2 Propósitos de las Organizaciones.....	12
2.1.3 Elementos Básicos de las Organizaciones	12
2.1.4 Clasificación de las Organizaciones.....	14
2.1.5 Funciones Básicas de las organizaciones.....	15
2.1.6 Tipos de Organizaciones.....	19
2.2 Concepto de Comunicación.....	25
2.2.1 Elementos del Proceso de Comunicación.....	25
2.2.2 Esquema del Proceso de Comunicación.....	26
2.3 Comunicación Organizacional.....	27
2.3.1 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones .	27
2.3.2 Necesidades de la Comunicación Organizacional.....	28
2.3.3 Funciones de la Comunicación Organizacional.....	29
2.3.4 Propósitos de la Comunicación en las Organizaciones....	30
2.3.5 Áreas de la Comunicación Organizacional.....	31

2.4 Comunicación Interna.....	33
2.4.1 Elementos Básicos de la Comunicación Interna.....	33
2.4.2 Redes de Comunicación.....	34
2.4.3 Flujos de la Comunicación Organizacional.....	42
2.5 Medios de Comunicación Interna.....	42

CAPITULO III CAPACITACIÓN

3.1 Concepto de Capacitación.....	47
3.1.1 Importancia de la Capacitación.....	47
3.1.2 Objetivos de la Capacitación.....	48
3.1.3 Beneficios de la Capacitación.....	50
3.1.4 Tipos de Capacitación.....	53
3.2 Marco Legal de la Capacitación.....	57
3.2.1 Propósitos de la Capacitación.....	57
3.2.2 Constitución de Comisiones Mixtas de Capacitación.....	59
3.2.3 Registro de Planes y Programas.....	59
3.2.4 Instituciones que Imparten Capacitación.....	61
3.2.5 Obligaciones de la Empresa.....	61
3.2.6 Derechos y Obligaciones del Trabajador.....	62
3.2.7 Sanciones.....	63
3.3 Panorama de la Capacitación en México.....	64
3.4 Fases de la Capacitación.....	70
3.4.1 Detección de Necesidades de Capacitación.....	72
3.4.2 Identificación de Recursos.....	76
3.4.3 Integración del Plan de Capacitación.....	77
3.4.4 Ejecución de Programas de Capacitación.....	79
3.4.5 Evaluación, Control y Seguimiento de la Capacitación....	87

CAPITULO IV PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

I. Introducción.....	96
II. Objetivos.....	101
III. Políticas.....	103
IV. Desarrollo.....	105
V. Programación de Actividades.....	123
VI. Anexos.....	126

SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad ante un mundo de profundas transformaciones y en una sociedad con cambios vertiginosos como la nuestra, la capacitación es considerada como una educación permanente, ya que esta no es un proceso finito, sino que es un proceso abierto para el cual debemos estar preparados y dispuestos a asumir con una actitud positiva, ya que su objetivo principal es lograr una mejor y mayor eficiencia laboral.

Por esta razón la tesis que a continuación se presenta consiste en La Importancia de Contar con un Área de Capacitación en una Organización Empresarial: Caso Honda Roca Diamante. Para el cual es necesario comentar un poco sobre la historia de la empresa Honda y cómo es que esta organización transnacional llega a instaurarse en México y en nuestra ciudad. En el año de 1948 el Sr. Soichiro Honda funda Honda Motor en la planta de Yamashita en Hamamatsu, Japón. Iniciando con la elaboración de motocicletas, pero sería hasta el año de 1957 cuando esta empresa entra al mercado como fabricante de automóviles, dos años más tarde Honda establece su primera oficina de operaciones en el extranjero, en California E.U. En el año 1977 se crea la primera planta de Honda en Latinoamérica en Sao Paulo, Brasil, pero fue hasta el año 1984 cuando Honda decide establecer su séptima plataforma de comercialización en nuestro país, en el estado de Jalisco y sería hasta el año 1998 cuando la empresa Honda llega a establecerse en la ciudad de Celaya.

Para realizar el presente trabajo de investigación es necesario desarrollar un marco teórico en el cual se indagó sobre las organizaciones, la importancia que estas tienen para la sociedad, sus diferentes características, así como las funciones y los varios tipos de organizaciones existentes, ya que en nuestro caso nos referimos a una organización empresarial, como lo es Honda Roca Diamante. De igual modo dentro de las organizaciones trataremos sobre la importancia de la comunicación, específicamente la comunicación organizacional la cual permite tener bien informado al personal acerca de todo lo que pasa en la empresa o en su medio ambiente,

asimismo la comunicación busca optimizar los flujos de comunicación dentro de la empresa, a través de los diferentes medios de comunicación existentes, mediante los cuales se busca influir en el personal para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, así como mostrar la importancia que juega la comunicación en los procesos de capacitación y como el comunicólogo organizacional puede desarrollarse en este campo que es la planeación, organización, ejecución y control de la capacitación. Y como el utilizar los medios de comunicación adecuados al momento de impartir la capacitación puede lograr que el proceso de capacitación sea más efectivo.

Para lo cual es necesario que el comunicólogo conozca acerca de la importancia de la capacitación en las empresas, así como los beneficios de contar con un área de capacitación en la organización, ya que la empresa al impartir capacitación no solo beneficia a su personal, sino que el contar con personal calificado le permite a la organización tener mayor productividad y rentabilidad. Asimismo es necesario indagar sobre el marco legal de la capacitación, ya que si bien la capacitación es importante y necesaria para la empresa, también es una obligación de la misma proporcionar capacitación a sus empleados según lo que señala la Ley Federal de Trabajo y Previsión Social, en donde se mencionan varios puntos importantes sobre la capacitación. De igual forma se mostrará un panorama acerca de la capacitación en México, para conocer cuáles son las razones por las que las organizaciones mexicanas imparten capacitación a sus empleados, así como quién se encarga de impartirla y cómo se desarrollan estos procesos, entre otros. También se investigó sobre las diferentes fases que se tienen que seguir para llevar a cabo la capacitación como: son la detección de necesidades, la identificación de los recursos, el diseño del plan de capacitación, la ejecución del programa y la evaluación de la capacitación. Las cuales se deben seguir para la realización de cualquier programa de capacitación, sobre todo si es que se quiere proporcionar una capacitación adecuada que responda a las necesidades del personal de la empresa.

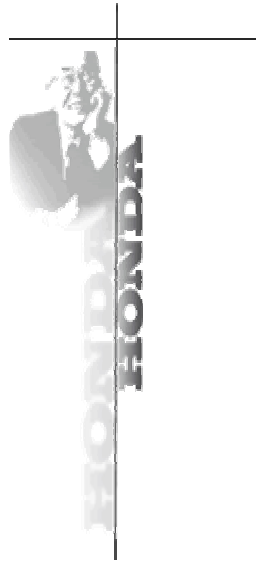
Por último se procedió a la realización de un programa de capacitación para el Departamento de Refacciones en la organización Honda Roca Diamante, específicamente para el puesto de Analista de Garantías, en el cual se tuvieron que desarrollar las diferentes fases de la capacitación, a través de las cuales se pudieron determinar las necesidades de capacitación existentes en el puesto, por lo cual una vez especificadas dichas necesidades se prosiguió con la planeación del programa de capacitación mediante el cual se pretenden resolver las necesidades de capacitación de dicho puesto. Asimismo una vez elaborado el plan de capacitación se continuó con el diseño y ejecución de dicho programa, en donde se tomarán en cuenta cada uno de los puntos que se deben seguir para impartir la capacitación y para terminar se llevará a cabo la evaluación de la capacitación, a través de la cual se busca obtener información acerca de la efectividad de la capacitación impartida al personal.

Con todo lo antes mencionado se pretende demostrar porqué es importante contar con un área de capacitación dentro de las organizaciones empresariales, específicamente en la empresa Honda Roca Diamante y cuáles son los beneficios de contar con dicha área al momento de desarrollar programas de capacitación, al impartir y evaluar la misma.

CAPITULO
I
ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES HONDA

LA FUNDACIÓN DE HONDA MOTOR CO. LTD¹



En el año de 1948 el Sr. Soichiro Honda fundó la empresa Honda Motor Co. Ltd. en la planta de Yamashita en Hamamatsu, Japón; pero fue hasta el año 1957 cuando Honda incursiona como fabricante de automóviles, con el lanzamiento al mercado del Super Cub.

En septiembre de 1958 se forma un grupo de trabajo, contando con siete ingenieros con la experiencia en el diseño de aviones y automóviles, quienes comenzaron con el desarrollo de automóviles.

Su objetivo fue la creación de un nuevo auto que midiera menos de tres metros de largo, con un motor de cuatro cilindros y un desplazamiento no mayor a los 360cc.

TRAYECTORIA²

Foto 1³



En el año 1952 la sede se mudó a Tokio. En 1959 Honda establece su primera oficina de operaciones comerciales en el extranjero: América Honda Motor Co. Ltd, en California, E.U. En 1963 Honda inicia la producción de automóviles en Japón, lanzando el primer auto deportivo de Honda (S500).

¹ www.historia.de.honda.com

² RUIZ CRUZ, Juan Carlos, "Manual Organizacional de Operaciones de Servicio de Roca Motors S.A. de C. V., 1999, pág. 2

³ Ídem

En 1964 Honda realiza su primera incursión en la F1. En 1965 Honda gana su primera carrera de F1 en México.

CARRERAS⁴

Foto 2⁵



La empresa Honda siempre ha demostrado ser un protagonista dinámico en los circuitos deportivos motorizados. Probando en las condiciones más extremas de las carreras, el desempeño, resistencia y seguridad de sus vehículos. Con el anuncio de su ingreso a las carreras TT en 1954, la tradición del desafío de Honda dio inicio.

Honda participa actualmente en el Road Racing World Championship Series (WGP), carrera de motocicletas y en la serie campeonato CART. Honda ha seguido el título de Fabricante y Corredor en el WGP dentro de la clase de 500cc desde 1995. En series de campeonato CART, Honda tomó tres títulos, en 1996, 1998, y 1999, incluyendo el título como fabricante. Honda regresó a la F1 en el Grand Prix de Austria del 2002.

En 1976 la producción de la serie Civic alcanza 1 millón de unidades.

En 1977 nace la primera planta de Honda en Latinoamérica: Honda Do Brasil en Sao Paulo. En 1982 Honda se convierte en la primera compañía Japonesa en manufacturar automóviles en Estados Unidos en su planta de Marysville, Ohio, con la producción del Accord. En 1985 se constituye Honda de México. En 1988 la producción acumulada de Automóviles alcanza los 15 millones de unidades.



Foto 3⁶

⁴ www.ameca.com

⁵ www.ameca.com

⁶ RUIZ CRUZ, Juan Carlos, "Manual Organizacional de Operaciones de Servicio de Roca Motors S.A. de C. V., Honda Roca Diamante, 1999, pág. 3

En 1990 Honda lanza el motor VTEC en emisión ultra baja y debuta en el nuevo Civic. En 1994 es dado a conocer el prototipo del primer robot humanoide construido por Honda como parte de su compromiso con la investigación y el desarrollo científico.

También en 1994 inicia la fabricación de la Miniban Odyssey en la planta de Alliston, Ontario, Canadá. En 1995 el Accord se convierte en el auto mas vendido en su clase en los Estados Unidos por tercer año consecutivo y se inicia su fabricación en México.

1.2 ANTECEDENTES DE HONDA EN MEXICO

PLANTA MEXICO⁷

En 1984 Honda busca establecer su séptima plataforma de comercialización de productos fuera de Japón, por lo cual envía un grupo de personas encabezadas por el Sr. Hideo Kimura Okubo, a realizar un estudio de mercado para establecer una planta productiva en México.

Foto 4⁸



Para poder establecer una planta en México se visitaron varias ciudades del norte y centro del país y después de un análisis cuidadoso, se tomó la decisión de fundarla en el estado de Jalisco, debido a su ubicación geográfica, clima, infraestructura adecuada, mano de obra calificada y sus universidades.

⁷ www.honda.com.mx/honda2004

⁸ www.honda.com.mx/honda2004

Una vez autorizado el establecimiento de la planta por parte del Gobierno de México, en junio del mismo año, el Sr. Kimura, se encargó de la fundación de lo que hoy es Honda de México, convirtiéndose así en el primer presidente de la empresa.

En Honda se han fabricado las bases tecnológicas que sirvan a la creación del futuro en movilidad, estas son. *la alta eficiencia y alta inteligencia*. Una de las actividades en las que se aplican estas tecnologías es el perseguir la movilidad en tres dimensiones, representado en nuestro esfuerzo encaminado a la aviación, actualmente se llevan a cabo las siguientes actividades: Ensamble y comercialización de automóviles, motocicletas, fabricación y comercialización de auto partes, componentes para motocicletas, defensa y cubiertas para podadora de césped, comercialización y fabricación de refacciones, productos de fuerza y motores fuera de borda.

PRINCIPALES LOGROS⁹

Los principales logros para la empresa Honda es que en el año 1984 se funda Honda de México. En el año 1986 se lleva a cabo la construcción de la planta de Motos y autopartes. En 1987 se inicia la venta de motos y su comercialización. En 1988 comienza la Producción de Motocicletas Modelo CBR100 y CH80 y la creación de autopartes metálicas.

En el año 1992 se lleva a cabo la importación de poder. En 1993 comienza la producción de defensas para refacción. En 1994 se inicia la Construcción de la Planta de Autos. En 1995 inicia Producción del Accord 96 y la importación del mismo. En este mismo año la producción acumulada de automóviles alcanza los 30 millones de unidades. En 1996 se anunció el lanzamiento del nuevo auto de Honda operado por electricidad; y la importación del Civic 97.

⁹ www.ameca.com

En 1997 la producción acumulada de motocicletas alcanza los 100 millones de unidades. En 1998 Inicia la producción masiva de defensas de color para Honda de México. En 1999 Importación de la Odyssey 00. Inicia Ensamble de Suspensiones y Motores, primera exportación Accord 00 a Estados Unidos. En 2001 se Inicia Exportación a Brasil del Accord 01. En 2002 Importación de la CR-V, inicia el ensamble del nuevo Accord 2003. Actualmente, las ventas totales de los motores Honda (autos, motos y productos de fuerza) ubican a la compañía como el más grande fabricante de motores del mundo. Honda esta presente en los cinco continentes a través de 100 plantas armadoras, así como en ocho Centros de investigación científica y desarrollo.

1.3 ANTECEDENTES DE HONDA ROCA DIAMANTE CELAYA¹⁰

Desde el 9 de Octubre de 1998 Roca Motor bajo la denominación comercial, **HONDA DIAMANTE** y razón social **ROCA MOTORS S. A. de C. V.**, abrió sus puertas para ofrecer a la venta automóviles Honda, así como para ofrecer el servicio de mantenimiento de dichos automóviles siendo una empresa 100% Celayense.

Foto 5¹¹



¹⁰ CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., 1998.

¹¹ CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., 1998.

La confianza de la familia Nieto Aguado y sus hijos, estaba plasmada en ese entonces en el segundo de sus proyectos automotrices, solo después de **HONDA COUNTRY LEÓN**.

Foto 6¹²



Gracias a esta familia Honda se instala en nuestra ciudad.

*Ahora poco a poco ha crecido, contamos con **HONDA REGIA de LEÓN**, y cuenta con el **Centro Max y Taller ROCA Servis, en IRAPUATO ELITE**, a todas estas se les remarca la palabra **ROCA** (por los mismos dueños de las franquicias o de la Corporación). La palabra **DIAMANATE**, que es la denominación en esta ciudad, se reconoce como la denominación comercial, y la palabra **ROCA** por el Corporativo.

¹² CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., 1998.

AGENCIA HONDA ROCA DIAMANTE

Foto 7¹³



Es importante recalcar que la marca *Honda* era muy poco reconocida, pero con la apertura de la nueva agencia se creó un nuevo mercado y punto de venta, cada unidad nueva automáticamente se hace cliente de servicio transcurrido en un tiempo determinado para su servicio de mantenimiento o bien cuando se cumple el kilometraje requerido para su mantenimiento correspondiente (5000 kilómetros o 3 meses) siendo esta la bandera para los mantenimientos de los autos, es por eso que las políticas *Honda* vienen a reforzar los procedimientos internos ya que esta da pie a que se programen tareas a realizar desde la venta de la unidad.

¹³ CD de inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., 1998.

Por otra parte es necesario mencionar que, la empresa cuenta con la infraestructura para crecer y mucho más importante con el capital necesario para mejorar la ingeniería de procesos, al inicio de esta agencia solo se contaba con dos técnicos los cuales daban servicios necesarios a las unidades, debido a la operación que implica un servicio, el Gerente en esa época fungía como, asesor de servicio, controlaba la calidad, facturaba, daba seguimiento, logística, garantías y refacciones.

Foto 8¹⁴



A la fecha estas funciones están siendo ejecutadas por otras personas a las cuales se les delego dichas tareas, la forma cronológica en la que se crearon estos puestos fue la siguiente: primero el encargado de refacciones, jefe de taller, el asesor de servicio, los

tres últimos fueron facturación, garantías y el encargado de autos nuevos y semi nuevos, cada uno paso por un periodo de adaptación de las tareas y responsabilidades.

Honda Diamante, se da a la tarea de estar en constante evolución debido a la demanda que ahora tienen y mejorar cada vez más su calidad en servicio, que es una de las grandes diferencias que tiene con otras compañías del mismo ramo.*

¹⁴ Foto de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., 1998

* Entrevista Ing. MENDOZA CARRANCO, Guillermo, Gerente de Servicio de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., mayo, 2006.

**CAPITULO
II
ORGANIZACIÓN
Y
COMUNICACIÓN**

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Entidad económica donde se combinan los recursos humanos, materiales y financieros, para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades.

2.1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES¹⁵

Las organizaciones nacieron para atender a las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará los riesgos y esfuerzos por parte de los trabajadores, así como las inversiones de los empresarios.

En la actualidad las organizaciones ya no cumplen solamente estas funciones. Ya que al estar conformadas por hombres, la organización obtiene la categoría de ente social con características y vida propia, al favorecer el desarrollo del personal, como finalidad principal al permitir la realización de sus empleados e influir directamente en la situación económica del medio social en el que se desarrolla.

En todas las organizaciones el factor humano es decisivo. Por esto la organización establece los principios para lograr integrar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: llámense accionistas, directivos, trabajadores y clientes.

¹⁵ MUNCH GALINDO, Lourdes, "*Fundamentos de Administración*", Octava reimpresión, Ed. Trillas, México, 1999, pág. 43.

2.1.2 PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES¹⁶

Económicos:

Un propósito primordial de las organizaciones es cumplir con los intereses de los inversionistas con retribuciones justas por la inversión colocada, así como el pago de intereses sobre préstamos asignados, además de reinvertir en el crecimiento de la empresa.

Técnicos:

Otro propósito importante es la utilización de los conocimientos más recientes y la aplicación de las nuevas tecnologías en las diferentes áreas de la empresa, para alcanzar el logro de sus objetivos. También es necesario investigar y desarrollar nueva tecnología que permita alcanzar una mayor productividad y capacitar al personal en el manejo de las nuevas tecnologías.

Sociales:

Para finalizar también es importante que las organizaciones satisfagan las necesidades de los consumidores proporcionando bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta. Así como incrementar el bienestar socioeconómico de la región al consumir materias primas y al generar fuentes de empleo. Además de contribuir al sostenimiento de los servicios públicos a través del pago de impuestos y al elaborar productos y bienes que no sean nocivos para el medio ambiente.

2.1.3 ELEMENTOS BÁSICOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN¹⁷

Existen cinco elementos básicos que conforman las organizaciones los cuales son:

¹⁶ Ibidem. Pág. 49

¹⁷ FERNANDEZ COLLADO, Carlos, “*La Comunicación en las Organizaciones*”, 4ta. reimpresión., Ed. Trillas, México, 1998, Pág. 13

1. Tamaño

El tamaño de una organización puede determinarse de acuerdo a sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Aunque en la mayoría de los casos se refiere al número de personas que trabajan en ella y dependiendo de esto se puede decir que una organización es micro, pequeña, mediana o grande por el número de empleados con los que cuente.

2. Interdependencia

La interdependencia consiste en las relaciones que se desarrollan entre los miembros de una organización y la forma en que se influyen mutuamente y es lo que permite que los miembros de la organización puedan desarrollar sus tareas y llegar al logro de objetivos comunes.

3. Insumos

Para que una organización pueda subsistir necesita de ciertos insumos, como recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos, etc. Los cuales obtiene del medio ambiente y son importados hacia ella.

4. Transformación

Es el proceso mediante el cual los insumos que entran a la organización, son transformados en productos o servicios, en donde la transformación de los insumos sean materiales, financieros, humanos, tecnológicos, etc. Se lleva a cabo desde el momento que estos entran a la organización y hasta que salen de ésta convertidos en un nuevo producto o servicio.

5. Productos

Los productos son el resultado del proceso llevado a cabo por las organizaciones a través de actividades coordinadas y controladas, para una vez terminado se reintegre al medio ambiente.

2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES¹⁸

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a las siguientes características:

Por su tamaño y número de empleados las organizaciones pueden *micro* de 1 a 15 empleados, *pequeña* de 16 a 100 empleados, *mediana* de 101 a 250 empleados y *grande* más de 250 empleados.

Por su giro las empresas pueden ser *industriales* las cuales se dedican a la producción de bienes mediante la extracción de materias primas. Pero además estas pueden ser *extractivas* ya que su actividad radica en la explotación de los recursos naturales sean renovables o no renovables, y las *manufactureras* que transforman las materias primas en productos terminados.

Por su giro también encontramos a las *comerciales* siendo estas intermediarias entre productores y consumidores, las cuales se dedican a la compra-venta de productos terminados. Estas pueden clasificarse en *mayoristas* ya que realizan ventas a gran escala a otras empresas, que se encargan de distribuir el producto directamente al consumidor.

También encontramos a las *minoristas* las cuales venden productos en pequeñas cantidades, a los consumidores. Por último tenemos a las *comisionistas* que se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, obteniendo por esto una comisión.

Para terminar se encuentran las de *servicios* son aquellas empresas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

¹⁸ Op. Cit.

Estas pueden ser de transportes, turismo, instituciones financieras, de servicios públicos como energía, agua, comunicaciones; así como de servicios privados asesoría, servicios contables o administrativos, promociones y ventas, agencias de publicidad, etc. Educación, salubridad, finanzas.

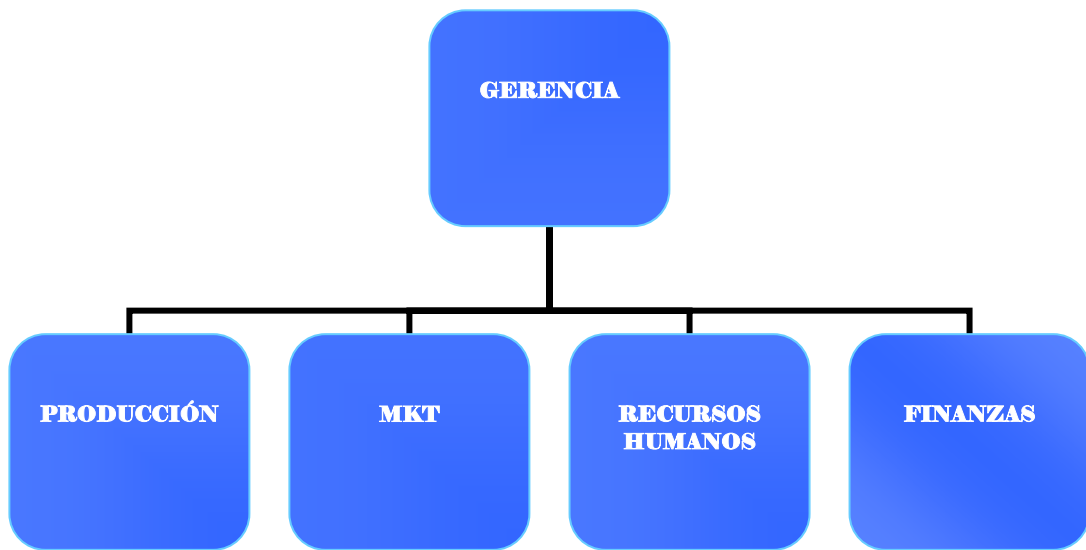
Por su capital estas pueden ser **Públicas** son aquellas empresas en donde el origen de su capital proviene del estado, para satisfacer necesidades que las empresas privadas no cubre. **Privadas** estas son empresas en las cuales su capital es originado por inversionistas particulares. **Transnacionales** son aquellas en las que su capital proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas y para terminar tenemos lo que son las **franquicias** que son empresas internacionales que explotan una marca o nombre, las cuales se asocian con inversionistas nacionales a los que les permiten explotar el nombre de la marca.

2.1.5 FUNCIONES BASICAS DE LAS ORGANIZACIONES¹⁹

Las áreas de actividad en las organizaciones se dividen comúnmente en departamentos, los cuales están en estrecha relación con las funciones básicas que realiza la organización para el logro de objetivos.

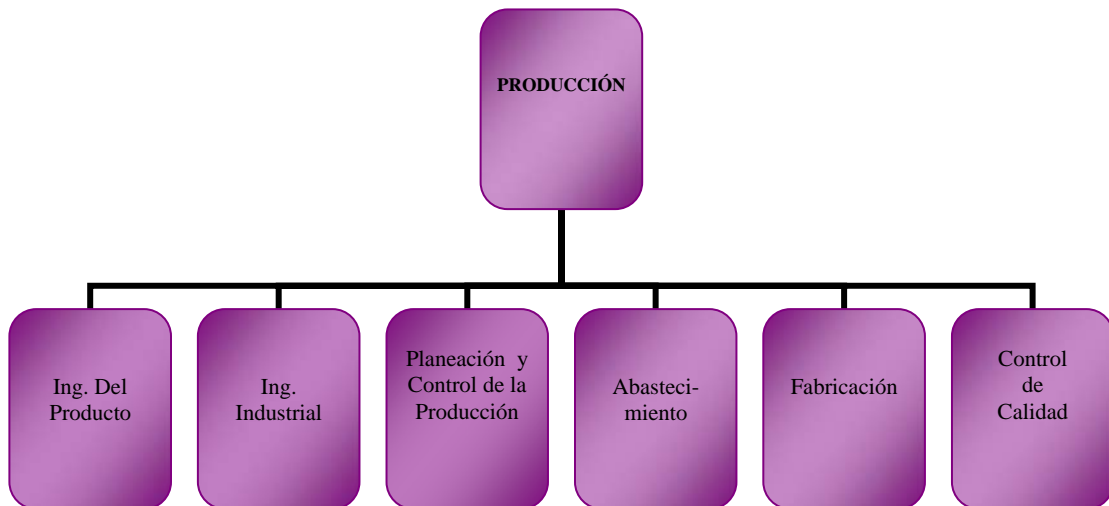
Las áreas comprenden actividades, funciones y labores, las más usuales para la mayoría de las organizaciones son:

¹⁹ MUNCH GALINDO, Lourdes, “*Fundamentos de Administración*”, Octava reimpresión, Ed. Trillas, México, 1999, Pág. 51



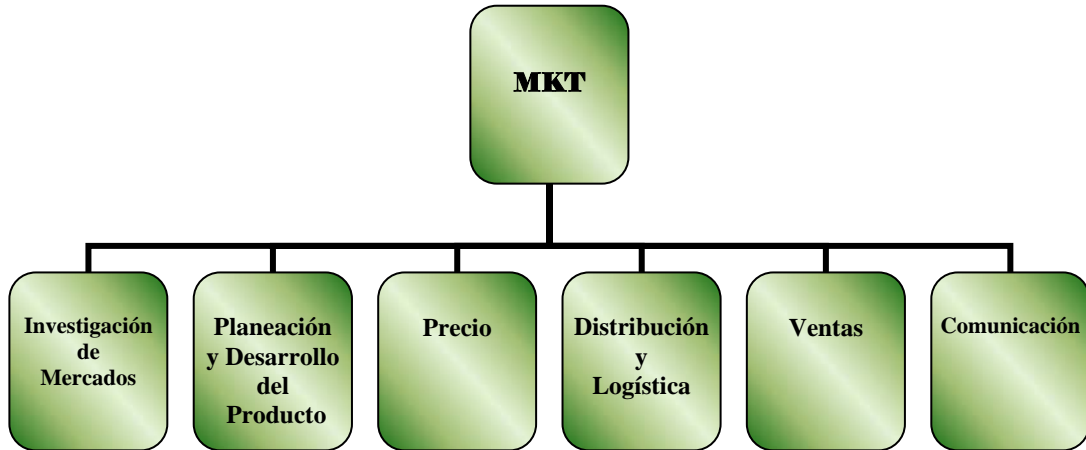
- **Producción**

El departamento de producción es considerado como uno de los más importantes, ya que su función es investigar y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto, así como suministrar y coordinar; la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, herramientas, etc.



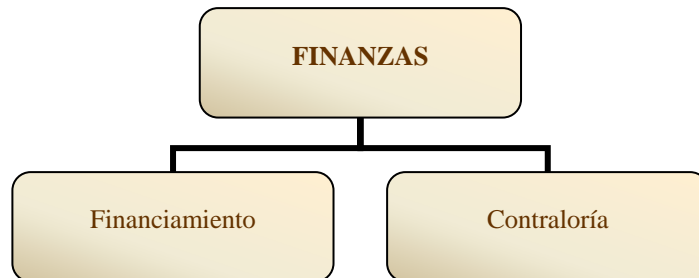
- **Mercadotecnia**

La importancia de este departamento radica en reunir los factores y acontecimientos que influyen en el mercado, para crear los productos o servicios que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma, que esté a su alcance en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.



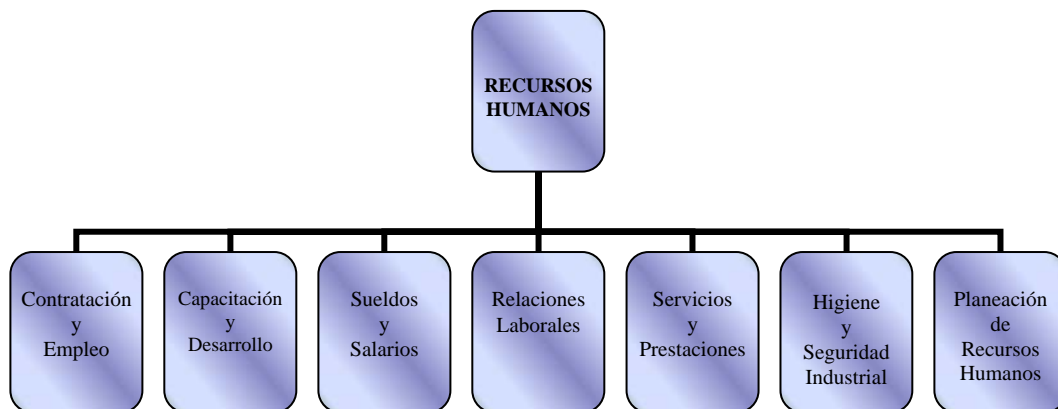
- **Finanzas**

Este departamento es de suma importancia, ya que se encarga de la obtención de fondos y de proporcionar el capital financiero que se requiera en la empresa para su buen funcionamiento. Así como de suministrar los medios económicos necesarios a cada departamento de la organización, para que puedan funcionar debidamente.



- **Recursos Humanos**

La función de este departamento consiste en proporcionar y conservar un grupo de personas, cuyas características o intereses sean comunes a los objetivos de la empresa, mediante programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.



2.1.6 TIPOS DE ORGANIZACIONES²⁰

Son los diferentes modelos o estructuras organizacionales que pueden aplicarse en las empresas. Algunos de los factores que determinan el tipo de organización más adecuada son el tamaño, el giro, los recursos financieros, la tecnología y el volumen de la producción.

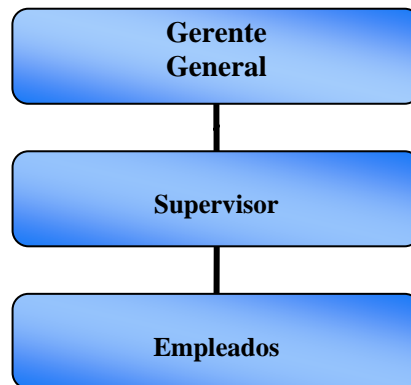
²⁰ Ibidem. Pág. 124

LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES MÁS USUALES SON:

- **Organización lineal o militar**

Este tipo de organización se caracteriza porque la toma de decisiones se centra en una sola persona y tiene toda la responsabilidad de la organización en sus manos. En este tipo de organización el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportan sus actividades a un solo jefe.

“Figura 1: Organización lineal o militar”²¹



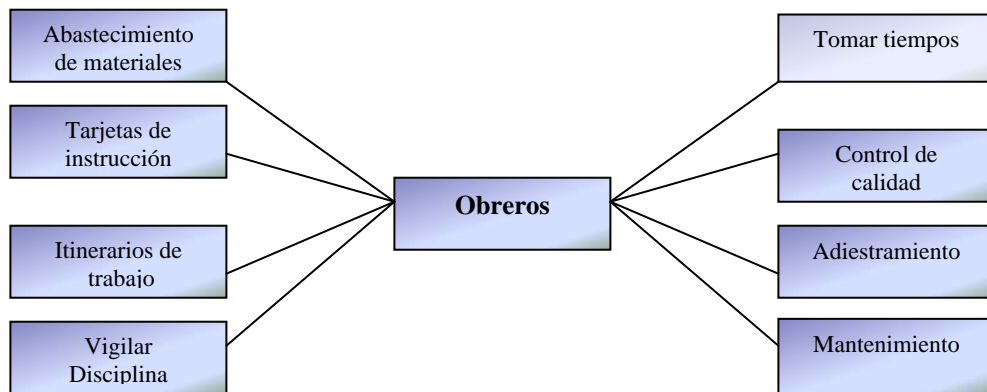
- **Organización funcional o de Taylor**

La organización funcional se centra en la división del trabajo y la especialización de funciones, de tal forma que desde el gerente hasta el obrero ejecuten las menores funciones posibles.

²¹ Ídem.

En este tipo de organización es fácil observar que los empleados de los niveles superiores se encargan de las funciones intelectuales y administrativas de la producción, en tanto que los niveles inferiores vigilan la eficiencia de la producción en la organización.

“Figura 2: Organización funcional o de Taylor”²²

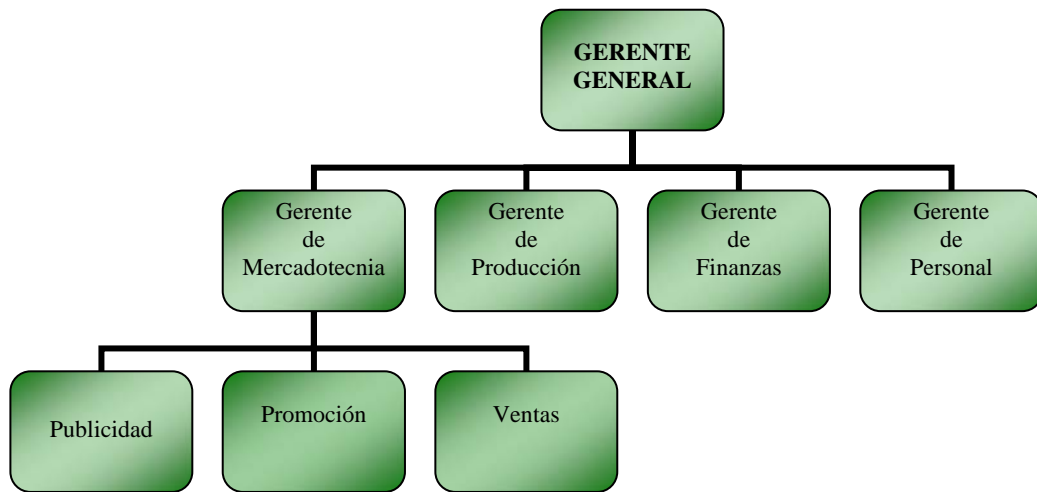


▪ Organización lineo-funcional

En este tipo de organización se conjuntan las antes mencionadas, tomando de cada una de ellas las ventajas y evitando las desventajas de las mismas. De la organización lineal o militar se toma la autoridad y responsabilidad que recae sobre una sola persona que es la que dirige y de la funcional la especialidad de tareas, que evita la duplicidad de funciones en los diferentes niveles de la organización.

²² Ibidem. Pág. 126

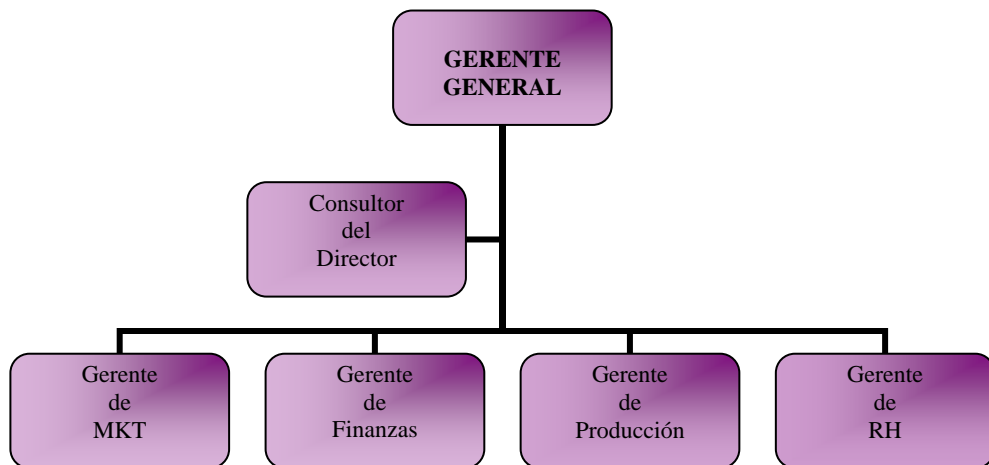
“Figura 3: Organización lineo-funcional”²³



▪ **Organización estaff**

La organización estaff surge a consecuencia de las diferentes exigencias en las grandes empresas y los acelerados cambios tecnológicos; lo que provoca la necesidad de contar con ayuda especializada o asesoría en áreas específicas de la organización.

“Figura 4: Organización estaff”²⁴



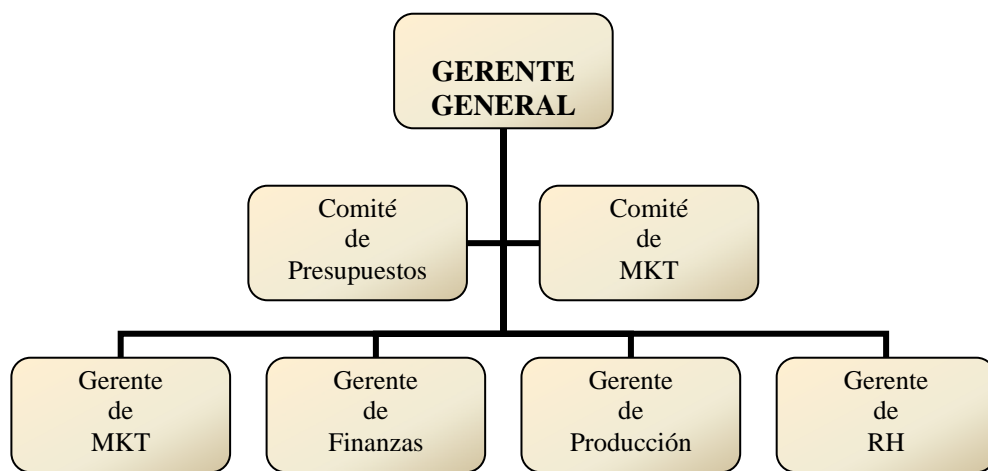
²³ Ibidem. Pág. 128

²⁴ Ibidem. Pág. 129

- **Organización por Comités**

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y decidir en conjunto los problemas que se les consignan y buscar en conjunto la mejor solución a estos.

“Figura 5: Organización por comités”²⁵

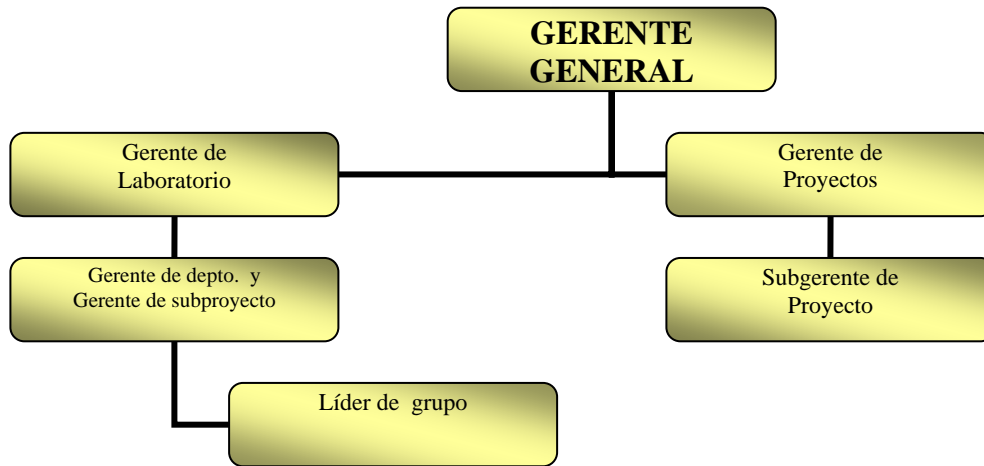


- **Organización matricial**

Este tipo de organización consiste en combinar la departamentalización por proyectos con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las tareas del departamento y un gerente de proyectos que es el responsable de los resultados de los diferentes proyectos realizados en la organización.

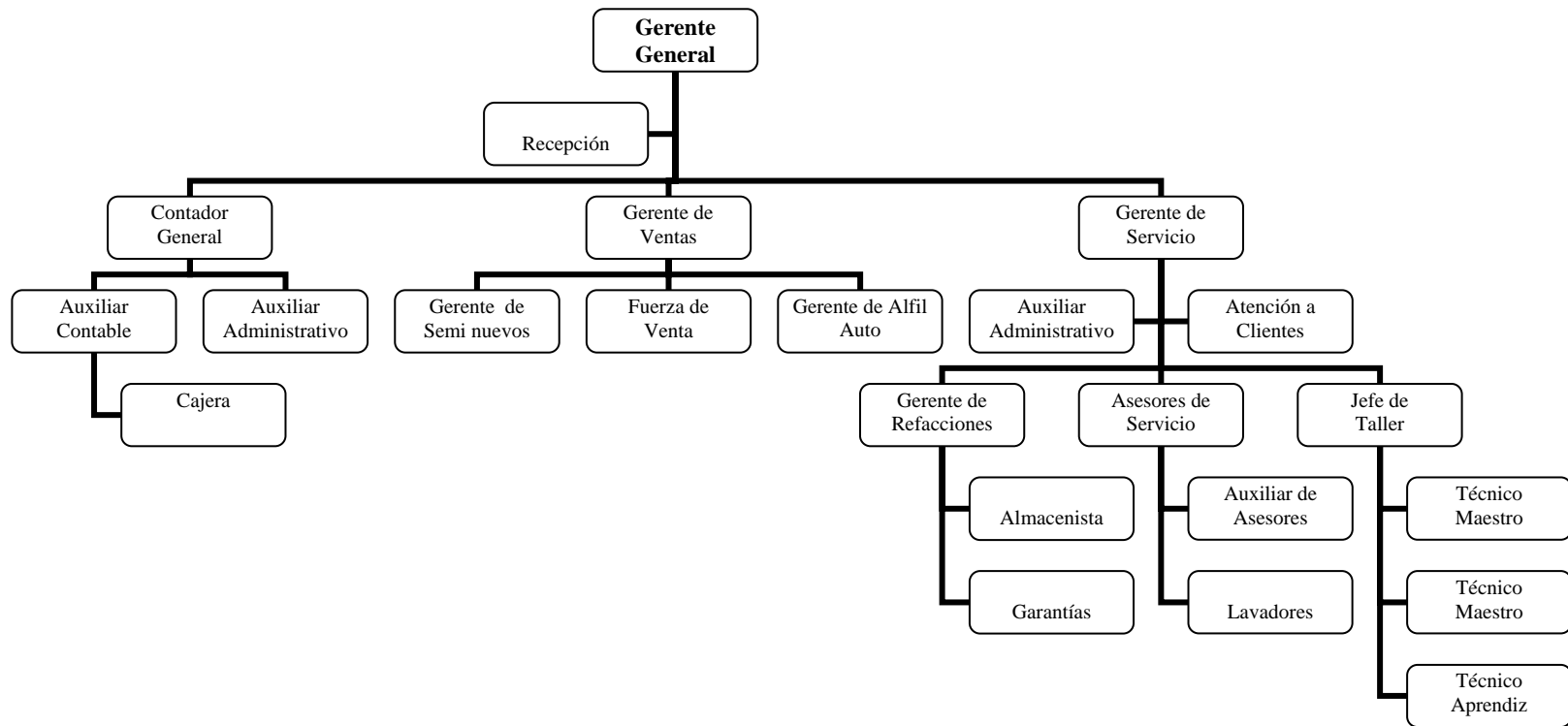
²⁵ Ibidem. Pág. 130

“Figura 6: Organización matricial”²⁶



²⁶ Ibidem. Pág. 132

“Figura 7: Organigrama Honda Roca Diamante”²⁷



²⁷RUIZ CRUZ, Juan Carlos, “Manual Organizacional de Operaciones de Servicio de Roca Motors S. A. de C. V.” Honda Roca Diamante, Celaya, Gto., 1999, Pág. 13

2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN²⁸

Es un proceso a través del cual una persona se pone en contacto con otra por medio de ideas, hechos, sentimientos, pensamientos y conductas, buscando una respuesta al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

2.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Dentro de los procesos de comunicación se involucran elementos básicos como son:

- **Emisor**

Es aquella persona o personas las cuales tienen como propósito el dar a conocer un pensamiento, idea, etc.

- **Encodificador**

El emisor tiene la función de estructurar la idea que va a expresar, en un código que sea claro, común y plenamente conocido por el receptor.

- **Mensaje**

Es la idea o pensamiento que se va a comunicar al receptor, ya sea de forma verbal o no verbal.

- **Medio o canal**

Es el medio o vehículo a través del cual se transmite el mensaje.

- **Receptor**

Es aquel individuo o individuos que reciben el mensaje que ha sido expresado por el emisor.

²⁸ MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto, “Comunicación Organizacional Práctica; Manual Gerencial”, 3ra. Reimpresión, Ed. Trillas, México, DF. 1995, Pág. 12

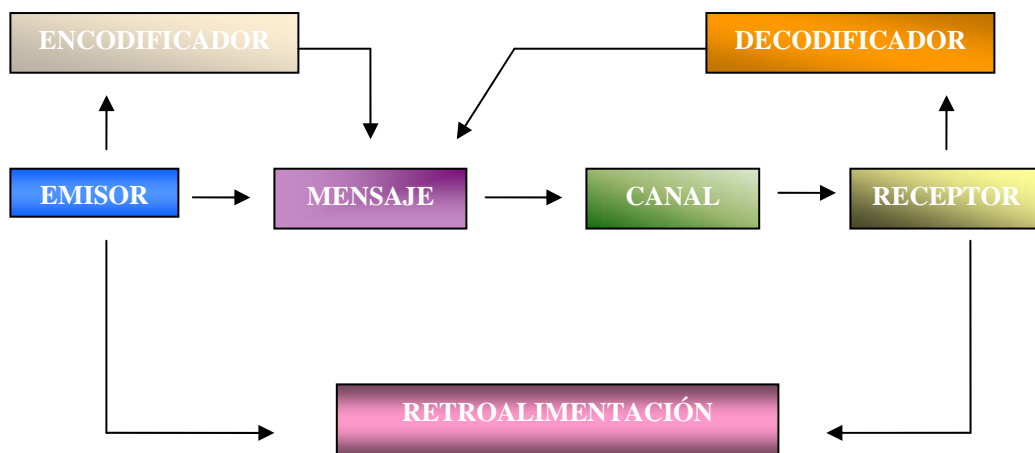
- **Decodificador**

Es donde el receptor traduce el mensaje enviado y le da significado de acuerdo a los conocimientos del receptor.

- **Retroalimentación**

El último elemento del proceso de comunicación es la retroalimentación; la cual es el medio donde el receptor da respuesta al mensaje expresado por el emisor, aunque la retroalimentación también nos sirve para conocer si realmente se comprendió el mensaje emitido.

2.2.2 ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.



2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de técnicas y actividades que sirven para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, así como para influir en las opiniones, actitudes y conductas del personal, todo esto con el fin de cumplir mejor y más rápidamente los objetivos de la organización.

2.3.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Todas las organizaciones necesitan de la comunicación para que esta ayude a ordenar y se guarde un equilibrio en la empresa.

Se dice que la organización necesita escuchar y darse a escuchar por los empleados, para que de esta forma se cree una empresa flexible y adaptable, gracias a los principios comunicativos.

La comunicación es necesaria en la organización para conocer y tener al alcance todas las herramientas posibles para dar una mayor eficiencia a los procesos de información; realizando un gran esfuerzo de manera creativa y certera de las relaciones humanas.

Por lo que la comunicación se ha vuelto una herramienta para el éxito empresarial, dando un manejo preciso y conciso de la comunicación, ya que esta implica relaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

2.3.2 NECESIDADES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL²⁹

Las necesidades de comunicación en la empresa pueden ser muy diversas pero entre las principales tenemos en primer lugar lo que es la falta de información relacionada con la organización, esto tiene que ver con lo que la organización hace y es; ya que existen algunas empresas en las que sus trabajadores apenas conocen lo referente a su trabajo, pero desconocen información relacionada con los objetivos y políticas de la empresa, de igual forma ignoran los procedimientos más importantes de la misma, e incluso los productos o servicios que ofrece. Tampoco le proporcionan información suficiente y oportuna al personal de las cosas que pasan día a día en la organización, para que los empleados estén enterados de lo que pasa, se mejora, cambia y lo que tiene éxito en la empresa.

En segundo lugar tenemos la falta de información acerca del trabajo la cual tiene que ver con lo que los empleados deben saber sobre las funciones o actividades que van a realizar para desempeñar bien su trabajo, así como las responsabilidades que implica determinado puesto y lo que la organización espera de ellos.

Por último tenemos la falta de información acerca del trabajo, vida personal y familia esta información se refiere a todo lo que los empleados requieren saber sobre su trabajo, lo cual repercutirá, directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar como son: prestaciones, oportunidades de capacitación, promoción, ascensos, políticas de seguridad e higiene, así como becas para sus hijos, actividades culturales, deportivas y sociales.

²⁹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos, “*La Comunicación en las Organizaciones*”, 2da. ed. Ed. Trillas, México, 2002, Pág. 14

2.3.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las funciones específicas de la comunicación en la organización son:

Planear estrategias de comunicación para facilitar y agilizar el flujo de mensajes en la organización, así como darle seguimiento y cobertura a los esfuerzos que se realizan en pro de la comunicación, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Otra de las funciones de la comunicación es la de administrar efectivamente las actividades de comunicativas en la organización, a través del proceso administrativo para que la comunicación se efectúe de la mejor manera por medio de una buena planeación, organización, dirección y control, para lograr que esta sea clara y precisa.

También es importante establecer los canales formales por los cuales han de fluir los mensajes que se quieran transmitir a los diferentes niveles de la organización, esto para lograr una comunicación de calidad y evitar la comunicación informal o los rumores que pudieran afectar a la organización.

Para finalizar es necesario que cualquier empresa que quiera mejorar su comunicación recurra a personal profesional que cuente con la experiencia, las habilidades y los conocimientos necesarios en la materia, para poder desarrollar un programa de comunicación de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que lo pudiera funcionar en una organización pueda no funcionar en otras, puesto que cada empresa tiene necesidades diferentes y específicas.

2.3.4 PROPOSITOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.³⁰

Entre los diferentes propósitos de las empresas encontramos *el establecimiento y difusión de las metas de la empresa*, en donde la comunicación juega un papel muy importante, ya que a través de esta los empleados estarán informados de cuales son los objetivos de la empresa y por medio de la comunicación se tratará de influir en las actitudes y conductas de los empleados para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

Una vez conociendo los objetivos de la empresa se procederá a *desarrollar planes o programa de comunicación*, que permitan al personal de la organización alcanzar dichos objetivos.

Otro de los propósitos de la comunicación consiste en *organizar los recursos humanos de forma eficaz y eficiente*, esto debido a que la comunicación también integra las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

También la comunicación tiene como propósito *seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización*, la evaluación del personal se realiza a través de las comunicaciones descendente y ascendente, ya que mediante la descendente los superiores dan a conocer a los subordinados las actividades que tienen que realizar, como las deben hacer y porque; y por medio de la comunicación ascendente los subordinados les dan a conocer a sus superiores primero que entendieron las ordenes y además les proporcionan información acerca de la situación laboral de determinada área de la empresa a través de reportes que entregan a sus superiores, lo cual permite evaluar el desempeño de los diferentes departamentos y del personal.

³⁰ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz, “*Administración una Perspectiva Global*”, décima ed. Ed. McGrawHill, México, 1997, pág. 538

Otro de los propósitos fundamentales de la comunicación es *informar, dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal*, todo esto se logra a través de la comunicación ascendente en donde se les da la oportunidad a los empleados de expresarse, participar en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas, aquí también es importante felicitar o reconocer a los trabajadores por su buen desempeño; y buscar el acercamiento de los niveles más altos con los inferiores para conocer su forma de pensar y sentir, esto mediante la programación de actividades culturales, sociales o deportivas, como un torneo de fútbol donde participen todos los niveles de la organización y pueda darse esa interacción e intercambio de información muy útil para la empresa.

Por último tenemos que la comunicación también tiene el propósito de *controlar el desempeño del personal* mediante la entrega de reportes o evaluaciones, los cuales permiten a los supervisores conocer los resultados o el desempeño de los empleados, así como enterarse de las diferentes problemáticas que existen en determinadas áreas de la organización e informar a sus jefes para que estos estén enterados de lo que sucede y busquen una solución a dichos problemas.

2.3.5 ÁREAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL³¹

Comunicación interna

Es el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización en pro de la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de los diferentes medios de comunicación con la finalidad de mantenerlos informados sobre todo lo que pasa en la organización, así como buscar la integración

³¹ Op. Cit.

del personal y motivarlo para contribuir con su desempeño al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa

Son todos los mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos como son: clientes, proveedores, distribuidores, gobierno, comunidad y medios de comunicación, con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, así como proyectar una imagen organizacional favorable y promover o publicitar sus productos o servicios.

Relaciones públicas

Son el conjunto de actividades y programas de comunicación desarrollados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

Publicidad

Son los mensajes emitidos por cualquier organización a través de los diferentes medios de comunicación masiva, con el propósito de promover e incrementar la venta de sus productos o servicios y conseguir posesionarse en el mercado.

Publicidad institucional

Es el conjunto de mensajes transmitidos por una organización mediante los diferentes medios de comunicación masiva, que persiguen crear y mantener en el público una imagen institucional favorable.

2.4 COMUNICACIÓN INTERNA

Es el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización en pro de la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de los diferentes medios de comunicación con la finalidad de mantenerlos informados sobre todo lo que pasa en la organización, así como buscar la integración del personal y motivarlo para contribuir con su desempeño al logro de los objetivos organizacionales.

2.4.1 ELEMENTOS BASICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Claridad en cuanto a los resultados que se deben obtener, para esto es necesario centrarse en los mensajes claves que se desean transmitir y realizarlos constantemente.
- Contar con medios efectivos que permitan el flujo de los mensajes, también debe existir plena confianza en los diferentes niveles de comunicación que se manejan en la organización.
- Compartir información de manera efectiva, correcta y en el momento que se necesita para realizar su trabajo, para compartir y discutir ideas, generando un círculo de ideas, donde se pueda aprender de todos.
- Que exista una comunicación constante y correcta por parte de los directivos de la organización, para fortalecer la credibilidad de los trabajadores.

2.4.2 REDES DE COMUNICACIÓN³²

Se refiere al flujo de mensajes que se presentan entre los individuos que ocupan ciertos puestos o determinados roles dentro de la organización.

1. REDES FORMALES

Se habla de redes formales cuando los mensajes que se emiten dentro de la organización fluyen siguiendo los caminos oficiales establecidos por la misma. Dentro de las redes formales encontramos la comunicación descendente, ascendente y horizontal, de las cuales cada una cumple una función diferente dentro de la organización.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Este tipo de comunicación se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Por lo general la comunicación descendente tiene que ver con mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con objetivos, disciplina, órdenes o políticas, etc. Con una buena comunicación descendente, la organización tenderá a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor rendimiento de sus empleados, ya que comprenderán mejor todo lo referente a su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

³² MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto, “*Comunicación Organizacional Práctica; Manual Gerencial*”, 3ra. Reimpresión, Ed. Trillas, México, DF. 1995, Pág. 27

Tipos de comunicación descendiente en la organización:

Información Introdutoria:

Dentro de esta encontramos en primer lugar la información de orientación, cuya finalidad es informar mediante un folleto o manual de bienvenida todo lo que los empleados necesitan conocer acerca de la organización como es: su historia, filosofía, políticas, productos o servicios que ofrece, reglamento interno, prestaciones, etc.

En segundo lugar se encuentra la información de instalación, la cual permite colocar al trabajador en su nuevo puesto, le da a conocer en que consiste dicho cargo, explica las reglas de ejecución, también mediante esta se le comunica al trabajador que es lo que se espera de él, la forma de evaluar su desempeño, además de darle instrucciones de seguridad para su protección, así como la manera de obtener materiales, equipo, accesorios, herramientas y útiles de trabajo.

Información Permanente:

Esta se refiere a la información que los empleados deben conocer continuamente en primer lugar tenemos la información sobre su trabajo que tiene que ver con todas las actividades que debe realizar el empleado, como las debe realizar, donde las debe ejecutar, cuando está obligado a ejecutarlas, por qué y para que las debe desempeñarlas, así como de a quién debe informar sobre su trabajo y de quién debe recibir órdenes e información.

En segundo lugar encontramos la información sobre la forma en que desempeña su trabajo, en este punto para evaluar el desempeño de los empleados los supervisores son los que se encargan de medir los resultados de los trabajadores, calificándolos a través de guías para la evaluación del desempeño, con la finalidad de reconocer actitudes o acciones meritorias por parte de los empleados.

En tercer lugar se encuentra la información sobre la especialidad, la cual tiene que ver con áreas específicas en la organización o sobre los nuevos procedimientos, nuevas técnicas, equipos y todos los cursos de desarrollo o actualización que los empleados necesitan para tener un mejor desempeño en su puesto.

Por último tenemos los acontecimientos de actualidad, que se refiere a la información actual que los empleados deben conocer de la empresa como son: nuevos productos o servicios que ofrece la empresa, situación financiera de la organización, así como todos los acontecimientos que puedan afectar o favorece movimientos de personal en general, además los eventos de orden cultural o de esparcimiento que pudieran interesar a los empleados.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente se presenta cuando las personas de los niveles bajos emiten mensajes a los niveles superiores de la organización, pero además este tipo de comunicación permite que los niveles altos conozcan las opiniones, sugerencias e inquietudes de los empleados, lo cual proporciona información acerca del clima organizacional en esos niveles de la empresa.

Importancia de la Comunicación Ascendente:

- La comunicación ascendente es importante porque proporciona información con respecto a la forma en que se reciben y entienden los mensajes descendentes.

- La cual permite detectar posibles malas interpretaciones de los mensajes descendentes, así como aclarar y corregir las mismas.
- Además ayuda a medir el clima organizacional a través de las opiniones, sugerencias e inquietudes de los trabajadores, lo que permite tener un mejor conocimiento de su forma de sentir y pensar.
- La comunicación ascendente también es importante ya permite al trabajador sentirse tomado en cuenta, y además promueve su participación en la toma de decisiones dentro de la organización.
- También es importante ya que motiva al personal a presentar ideas o proyectos valiosos para la empresa, de acuerdo a los conocimientos de su área o puesto de trabajo.

Para lograr un mejor desarrollo de este tipo de comunicación sería importante que los niveles superiores programarán reuniones periódicas con su personal y motivar a los empleados a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades, etc. Para que se desarrolle un ambiente lleno de confianza y comunicación que facilite el cumplimiento de sus tareas.

También permitir que el personal pueda acercarse a los niveles superiores de la organización para hablar de cualquier aspecto que considere de importancia y así aclarar sus inquietudes; así como motivar a los empleados a escribir cartas en las que manifiesten sus dudas, quejas o sugerencias, debido a que este tipo de prácticas son un estímulo para la motivación del personal, ya que lo hace sentir considerado, identificado con la institución y mejora la imagen interna.

Organizar reuniones informales, eventos especiales como torneos de fútbol, convivencias, etc. Dentro de la organización ya que con ese tipo de eventos el personal se siente más libre y llega a generar información espontánea de gran interés para la organización.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Es la comunicación que se presenta entre personas de un mismo nivel jerárquico, en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí, la cual tiene como finalidad conseguir la integración y coordinación del personal de determinado nivel.

La importancia de la comunicación horizontal en la organización estriba en la necesidad de coordinar las actividades para el logro de los objetivos; así como brindar apoyo social y emocional con los compañeros de trabajo.

Las razones por las que la comunicación horizontal surge en las organizaciones se deben a que las diferentes áreas de la empresa requieren en ocasiones el relacionarse o comunicarse entre ellas con el propósito de realizar un trabajo común. Además es evidente que el personal tiene más confianza y se comunica de forma más abierta con individuos de su mismo nivel jerárquico, pues ellos comparten un marco de referencia debido a que los mensajes que se transmiten por medio de la comunicación horizontal son de naturaleza coordinadora, razón por la cual este tipo de comunicación se mueve más rápida y fácilmente dentro de la organización.

2. REDES INFORMALES

Son todos aquellos mensajes que no fluyen a través de los canales formales establecidos por la organización, cuyo contenido no es específico y los cuales se pueden originar de cualquier persona que opera dentro de la organización.

COMUNICACIÓN INFORMAL

Es el intercambio de información entre personas de la organización independientemente del nivel jerárquico que ocupen dentro de ella, por lo cual la información no se da a través de medios formales, ya que por lo regular se divulga por el interés que las personas tienen de su trabajo.

La comunicación informal surge por la necesidad de la persona de establecer contactos con otras personas dentro de la empresa, siendo una base para establecer una relación futura con el personal que labora en la organización.

Una de las principales causas por las que surge la comunicación informal es el nerviosismo e inseguridad; ya que la persona tiende a protegerse ante lo desconocido, por tal motivo si el trabajador desconoce la situación actual de la empresa, su comunicación informal aumentará para defenderse ante lo desconocido.

También se recurre a este tipo de comunicación cuando existe falta de información ante una situación dada, razón por la cual los empleados tratarán de obtener más información en los canales informales para estar mejor informados de lo que acontece en la organización.

Otra razón es cuando el personal tiene un interés especial frente determinada situación y no se les brinda información acerca de ella, lo cual provoca que los trabajadores realicen sus propias deducciones.

Características de la comunicación informal

- Algunas características de la comunicación informal es que ofrece a la gerencia la retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, además también sirve para interpretar las ordenes formales de la gerencia a un lenguaje más entendible para los empleados.
- Otra característica es que como esta comunicación no viaja por los canales formales establecidos por la organización, es más flexible y se difunde con mayor rapidez dentro de la organización.
- Debido a la rapidez con que se mueve la comunicación informal permite que los empleados reciban información extraoficial de todo lo que acontece en la organización.
- Por último como la comunicación informal no sigue los canales formales de la organización sino que al contrario se mueve por los informales es posible que traiga consigo malos entendidos por contener información incompleta.

RUMOR

Forma parte de la comunicación informal y se presenta cuando se dan a conocer mensajes informales o sin fundamento, los cuales son transmitidos de boca en boca por el personal, mismos que no siguen los canales formales de comunicación establecidos por la organización.

Los rumores son rápidos ya que estos no viajan a través de los canales formales, a su vez que son más personales, así que se mueven a la velocidad deseada por el emisor, así como por el receptor.

Las consecuencias más graves del rumor son que los canales que se utilizan para la difusión del mensaje pueden ser falsos, ahora bien, para contrarrestar dicho efecto, lo mejor es dar a conocer información real al personal en el medio por el cual fluye el rumor.

Formas en las que se puede controlar el Rumor

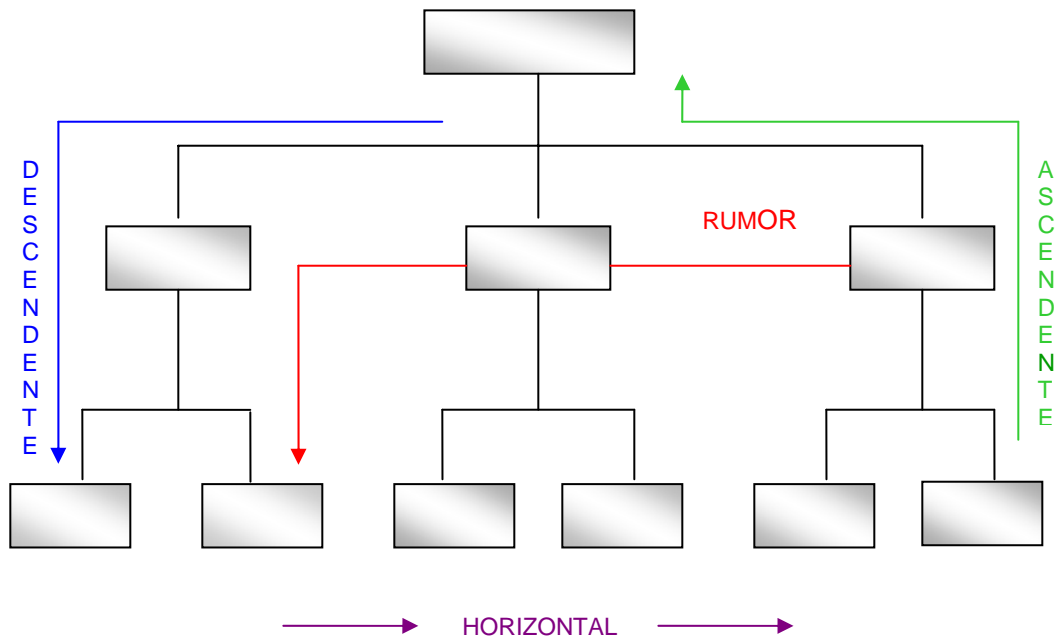
Para controlar los rumores es necesario ir al fondo de las causas que lo originan para poder contrarrestarlo, ya que desafortunadamente los rumores se producen cuando al personal no se les brinda la información que necesitan saber sobre los asuntos que son de su interés dentro de la organización.

Otra manera de controlar los rumores es que una vez que estos se hayan propagado, lo mejor es dar a conocer la información real a través de una fuente fidedigna, para eliminar los malos entendidos que pudieran existir entre el personal por causa del rumor.

También es conveniente para minimizar los efectos desfavorables que causa el rumor, mejorar los canales de comunicación formales ya existentes y si es posible implementar otros para mantener lo más informado al personal, para tratar de evitar la propagación de rumores negativos dentro de la organización.

Para finalizar es necesario que aun sin importar la magnitud del rumor este debe considerarse y darle el cuidado debido, ya que aun cuando sea falso todo rumor refleja el sentir de los empleados, lo cual permita descubrir donde se originan los rumores y cuáles son los intereses de los empleados.

2.4.3 FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL³³



2.4.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA³⁴

Carta

Es un medio de comunicación escrito donde se tratan asuntos específicos y destinados hacia una persona en particular, el cual se limita a hablar sobre el asunto en particular, exponiéndolo de forma clara y entendible, sin dejar de lado el estilo que tienen que tener su presentación.

³³ MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto, "Comunicación Organizacional Práctica; Manual Gerencial", 3ra. Reimpresión, Ed. Trillas, México, DF. 2001, Pág. 24

³⁴ TINOCO SOTOMAYOR, Yenise Elvira, "Manual para la Realización de Eventos Especiales de las Organizaciones Empresariales". Celaya, Gto. Escuela de Ciencias de la Comunicación ULSAB, 2003, pág. 59

Memorándum

Este medio tiene como propósito comunicar órdenes o solicitar informes, es corto, exacto y claro, estableciendo con precisión el destinatario así como, quien lo emite, de igual forma mencionar si se espera respuesta, sin olvidar la fecha de expedición y la firma del remitente.

Circular

Es un medio de comunicación indirecta, ya que se emite a un grupo en general, su objetivo principal es informar sobre alguna situación en particular, eventos a realizarse, instrucciones, etc.; de igual forma sirve para dar respuesta sobre peticiones realizadas y también en ella se deben de expresar los motivos que llevan a tomar dicha decisión.

Informes

Son resúmenes de las actividades que se realizan en la organización, los cuales son realizados por las personas que ocupan puestos ejecutivos, dichas recopilaciones deben estar estructuradas, expresadas con un vocabulario adecuado, con gramática y redacción apropiadas, ya que en ellos se refleja la personalidad del informante.

Reporte

Es la información que resulta de la ejecución de una orden, pues en el se mencionan los resultados que se obtuvieron al efectuar una actividad, por lo cual este medio va dirigido a los supervisores con el objetivo de mantenerlos informados.

Boletín informativo

Es un medio de comunicación que va dirigido a toda la organización con la finalidad de dar a conocer información relevante de manera concisa y a tiempo, sobre noticias y novedades las cuales involucran a todos los niveles de la organización.

Periódico mural

Uno de los principales objetivos de este medio de comunicación es poner alto a los rumores, permitiendo aclarar cualquier mensaje equivocado que se haya generado en la organización, así mismo ayuda a disminuir quejas, pero también motiva y aumenta la productividad, ya que ayuda a unir y acrecentar la comprensión de todos los niveles de la empresa.

Cartel

El contenido de los carteles es principalmente mensajes de advertencias, los cuales son breves, evidentes y simples. Por lo cual su colocación debe ser en lugares muy visibles y transitables por los empleados de la organización.

Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y estructurada, información referente a la organización de la empresa. Los cual deben ser explicados de forma sencilla, clara y concisa.

Folleto

Es un medio de comunicación muy variado y útil tanto para su uso interno como externo, en el cual se puede identificar la imagen corporativa de la organización, además el mensaje que se transmite en el debe ser claro y atraer la atención del lector.

Revista interna

El contenido de la revista debe ser específico, tratar de abarcar todas las áreas de la empresa, para despertar el interés de los empleados, orientándolos y motivándolos a realizar sus labores de la mejor manera y los motive a estrechar lazos entre todos los miembros de la organización.

Correo electrónic@

Medio de comunicación a través del cual se transmiten mensajes de videotextos que son enviados de una computadora a otras, incluso a larga distancia y a cualquier parte del mundo.

**CAPITULO
III
CAPACITACIÓN**

3.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

3.1.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION³⁵

En la actualidad ante la diversificación y vertiginosidad de los cambios en el mundo, la capacitación se considera como una *educación permanente* cuyo objetivo principal es lograr una mejor y mayor eficiencia laboral, razón por la cual adquiere una relevancia especial.

Sin embargo la capacitación no solo nos ofrece una mejor calidad y eficiencia en el trabajo, sino también en la vida misma. Ya que al trabajar y capacitarnos, adquirimos una actitud abierta de preparación constante, para poder dar respuestas actualizadas y comprometidas ante las nuevas exigencias laborales, pero también a los hechos de nuestra vida personal.

En una época de profundas transformaciones como la nuestra y en una sociedad que cambia constantemente, el capacitarse es un verdadero desafío, para el cual debemos estar preparados y estar dispuestos a asumir una actitud positiva ante el cambio.

³⁵ www.fundacionsalvat.org.ar/home/articulo_dot.asp?=57-7k.

En primer lugar debemos estar atentos a los cambios que ocurren en nuestro alrededor y estar dispuestos a deshacernos de prácticas del pasado.

Para adquirir flexibilidad y adaptabilidad ante el cambio continuo. También debemos desarrollar una nueva forma de pensar, basada en el trabajo de equipo, que es una fuente importante de información, conocimientos y experiencias. Se trata entonces de aprender de otros y con otros.

Finalmente podemos decir que la capacitación no es un proceso finito, sino que es un proceso abierto. Es un proceso que dura toda la vida y que puede darse en múltiples lugares, siendo precisamente el ambiente laboral el que nos brinda la mayor posibilidad de resolver situaciones y poner en práctica la capacitación recibida.

3.1.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION³⁶

Uno de los propósitos principales de la capacitación es la de elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador, ya que esta le permite estar mejor preparado para desarrollarse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

Otro sería el de proporcionar actualización, perfeccionar los conocimientos y desarrollar las habilidades que los empleados necesitan para desempeñar de la mejor manera sus actividades laborales.

Otro objetivo de la capacitación es preparar y desarrollar las habilidades necesarias en los empleados para que estos puedan ocupar una nueva vacante, permitiéndole al trabajador ascender de puesto dentro de la organización.

³⁶ AMARO GUZMAN, Raymundo, “*Administración de Personal*”, 4ta Reimpresión, Ed. Limusa, México, 1990, Pág. 267

La capacitación también debe promover un ambiente de mayor seguridad, lo que permita prevenir y reducir los riesgos de trabajo en las diferentes áreas de la organización.

Otro objetivo es que a través de la capacitación se incremente la productividad en todos los niveles de la organización, lo cual tendría beneficios tanto para el trabajador como para la empresa.

También permite preparar y capacitar a los trabajadores para operar las nuevas tecnologías implementadas en la organización para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos de producción, así como reducir los costos de operación.

Otro objetivo de la capacitación es que debe ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias para los trabajadores, lo que permita contribuir a reducir los movimientos de personal, como renuncias, destituciones entre otros.

Otro propósito de la capacitación es el de promover el mejoramiento de las relaciones humanas y los sistemas de comunicación internos en la organización, para por medio de ellos conocer el sentir y pensar de los trabajadores y esto ayude a reducir las quejas o inconformidades del personal de la organización.

Por último la capacitación tiene como objetivo maximizar los recursos humanos, financieros y materiales, lo cual permite reducir las pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo en la organización.

3.1.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION³⁷



Los beneficios de la capacitación no son solamente para el trabajador, sino también para la organización; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Foto 9³⁸



Conducir a la empresa a obtener mayor rentabilidad, ya que al brindar capacitación a los empleados se busca que estos tengan un mejor desempeño, lo que se traducirá en una mayor productividad para la organización y por lo tanto mayor rentabilidad para la empresa como para el personal.

Permite al personal de la organización tener un mayor conocimiento y desarrollar habilidades que los trabajadores requieren para desarrollarse en sus respectivos puestos dentro de la empresa.

³⁷ B. WERTHER, William, KEITH, Davis, “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”, 5ta ed., Ed. McGraw Hill, México, Pág. 243

³⁸ CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto. 1998.

Otro de los beneficios de impartir la capacitación es dar a conocer a los trabajadores cuales son los objetivos de la empresa, para que estos puedan identificarse con ellos y colaborar con la organización para alcanzarlos.

También a través de la capacitación se busca que la organización obtenga una mayor productividad por parte de los trabajadores, para que estos una vez capacitados puedan ofrecer a la empresa mayor calidad en su trabajo.

Otro papel importante de la capacitación en la organización es preparar, desarrollar y capacitar a los empleados con potencial, para ocupar nuevos puestos dentro del organigrama de la empresa.

A través de la capacitación se puede mejorar la relación entre jefe y subalterno, ya que al proporcionar una buena capacitación al trabajador este tendrá menos problemas operacionales lo que permitirá que exista mayor confianza del jefe hacia el subordinado y por lo tanto exista una mejor relación entre ambos.

La capacitación permite además preparar guías de trabajo, que sirvan de consulta y apoyo a los trabajadores, para poder reducir posible errores en el desempeño de sus funciones o actividades.

También a través de la capacitación se agiliza la toma de decisiones y el manejo de conflictos, lo cual permite que los trabajadores puedan resolver problemas dentro de la organización.

Otro de los objetivos de la capacitación es que a través de ella se puedan descubrir y formar posibles líderes, los cuales ayuden con su influencia a alcanzar los objetivos de la empresa.

Además de lo antes mencionado la capacitación también es importante ya que promueve la comunicación en todos los niveles de la organización, lo cual permite fomentar el dialogo, la apertura y la confianza entre el personal de la empresa, así como proyectar una imagen institucional favorable.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJADOR

Foto 10³⁹



El proceso de capacitación tiene como objetivo proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades que sirvan al trabajador para tener un mejor desempeño en la organización, pero también ayuda al empleado en la toma de decisiones, en el manejo de conflictos y la solución de problemas.

La capacitación permite el crecimiento tanto personal como laboral del trabajador, ya que gracias a esta se aumenta la confianza y seguridad del empleado, lo cual le permite ser más asertivo.

También permite desarrollar el potencial del personal y descubrir los posibles líderes, los cuales contribuyan con la organización para lograr los objetivos de la misma.

Otro beneficio que ofrece la capacitación es que incrementa el nivel de satisfacción del trabajador con el puesto y con la organización, lo que permite al personal identificarse con la misma y ser más productivo.

³⁹ CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto. 1998.

Otra finalidad de la capacitación es que permite el logro de metas individuales de los trabajadores y de igual forma contribuir con su desempeño al logro de los objetivos de la empresa.

La capacitación no solo le proporciona al trabajador un desarrollo laboral al prepararlo y capacitarlo para tener un mejor desempeño en su puesto, sino que también le brinda desarrollo personal ya que le ayuda a crecer como persona y por último también le permite mejorar la vida familiar.

Para finalizar la capacitación elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual, ya que precisamente esta lo prepara y capacita para afrontar los nuevos retos que el ambiente laboral le presenta.

3.1.4 TIPOS DE CAPACITACION⁴⁰

Existen varios tipos de capacitación, pero algunos de los más importantes para nuestro trabajo son los siguientes:

- Capacitación para el trabajo

Es la capacitación que se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea porque es de nuevo ingreso, por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su principal objetivo es proporcionar al trabajador la capacitación adecuada para desempeñarse en su nuevo puesto. Dentro de este tipo de capacitación se consideran lo que es *la capacitación de preingreso*, la cual

⁴⁰ CALDERON CORDOVA, Hugo, “Manual para la Administración del Proceso de Capacitación”, 6ta Reimpresión, Ed. Limusa, México, 1993, Pág. 22

proporciona los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo las actividades del puesto.

Otra es *la inducción* que tiene como finalidad ofrece al trabajador información acerca de la organización, su filosofía, políticas, planes y programas, esto con el objetivo de acelerar la integración del empleado a su puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. Por último esta la *Capacitación promocional* la cual prepara y capacita al personal para ocupar nuevos puestos de mayor nivel y remuneración dentro de la organización.

- Capacitación en el trabajo:

Este tipo de capacitación es la que se conforma con una serie de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y destrezas que ayuden a mejorar las actitudes de los trabajadores ante la actividad que realizan. En esta se busca la realización individual y los objetivos de la empresa. Dentro de este tipo de capacitación también se encuentra lo que es el *Adiestramiento*, el cual permite desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el objetivo incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

También se encuentra dentro de esta *la capacitación específica y humana*, en la cual se llevan a cabo un serie sistematizada de actividades dirigidas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y mejorar la actitud de los empleados, con la finalidad de conjuntar por una parte la realización del individuo, la cual se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización y por la otra el logro de los objetivos de la organización.

- Desarrollo.

Este abarca la formación integral del individuo y específicamente las acciones que permiten llevar a la organización a contribuir con esta formación, como organizar eventos que contribuyan a desarrollar y mejorar las actitudes del individuo hacia el mismo y hacia su grupo de trabajo, así como programar actividades que permitan la integración del trabajador con su grupo de trabajo y familia.

Existen otros tipos de capacitación dirigidos específicamente a personas que ocupan determinados niveles en la organización como son estos:⁴¹

- La capacitación que se da al obrero o empleado

Es la que se encarga de explicarle al trabajador que ingresa a la empresa, su filosofía, sus objetivos, sus planes y programas; así como ubicar al trabajador en su nuevo empleo.

- Capacitación de supervisores

Este tipo de capacitación tiene que ver con dos aspectos diferentes uno que es el técnico el cual se refiere a la forma en como debe realizarse el trabajo que esta bajo su cargo y el otro es el administrativo que comprende aspectos que involucran la planeación y distribución del trabajo, así como saber enseñar, ordenar y seleccionar a sus trabajadores; de igual forma colocarlos, calificar, mantener la disciplina, resolver sus quejas, estimular su entusiasmo, saber formar espíritu de grupo, prevenir y corregir defectos, etc.

⁴¹ REYES PONCE, Agustín, “*Administración de personal*”, Vigésimo primera Reimpresión, Ed. Limusa, México, 1991, Pág. 107

- Capacitación de ejecutivos:

Es la que permite preparar y capacitar al trabajador para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, proporcionándoles conocimientos relacionados con la planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

Foto 11⁴²



⁴² CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto. 1998

3.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN⁴³

Los requerimientos legales en relación con la capacitación encuentran su fundamento legal en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos precisamente en el artículo 123–A, en primer lugar, y más específicamente en la Ley federal del Trabajo, a continuación se presentan los artículos referentes a este aspecto.

3.2.1. PROPOSITO DE LA CAPACITACION.

Artículo 123-A: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; para tal efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social del trabajo, conforme a la ley.

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene 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, aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B: Para cumplir con la obligación que se mencionó en el artículo anterior, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de la empresa, ya sea impartida por conducto del personal interno o instructores externos contratados por instituciones, escuelas u organismos especializados, o de acuerdo a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

⁴³ Ley Federal del Trabajo, 1ra ed., Ed. PAC, 1998

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

Artículo 153-E: La capacitación o adiestramiento que se proporcione al trabajador deberá impartirse durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo 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, dicha capacitación deberá realizarse fuera de la jornada laboral.

Artículo 153-F: Los objetivos que tiene la capacitación o el adiestramiento es actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador para desempeñar mejor su trabajo, además le proporciona información sobre la aplicación de nueva tecnología, también permite preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o un puesto nuevo en la organización y por último permite el incremento de la productividad en la empresa.

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 a la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H: Los trabajadores a quienes se imparta Capacitación o Adiestramiento están obligados a asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de Capacitación o Adiestramiento, así como atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, cumplir con los programas respectivos, por último presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

3.2.2. CONSTITUCIÓN DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Artículo 153-I: En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores así como autenticar las constancias de habilidades laborales y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J: Las autoridades laborales vigilarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente; observando el cumplimiento de la obligación del patrón de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

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 los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos. 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.

3.2.3. REGISTRO DE PLANES Y PROGRAMAS

Art. 153-A:

Artículo 153-N: Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para una aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral

Artículo 153-Q: Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir con lo siguiente deben referirse a periodos no mayores de cuatro años, abarcar todos los puestos y niveles de la organización, además deben precisar las etapas durante las cuales se impartirán la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa, además es necesario señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría, también se debe especificar el nombre y número de registro de los instructores que impartirán la capacitación, en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y por último todos aquellos otros planes y programas que establezcan los criterios generales de la Secretaría de trabajo y Previsión Social y que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R: En el transcurso de los 60 días hábiles que sigan a la presentación de los planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en tanto aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del tiempo estimado, se entenderán definitivamente aprobados.

3.2.4. INSTITUCIONES QUE IMPARTEN CAPACITACIÓN.

Los artículos con referencia a este aspecto de la capacitación son:

153-C, 153-D y 153-P.

Artículo 153-C: Todas las instituciones o escuela que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D: Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento, empresa, rama industrial o giro determinado.

Artículo 153-O: Las empresas que no rijan contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento, que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

3.2.5. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Artículo 25 Fracción VIII: La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Artículo 391 fracción VII: Las cláusulas relativas a la Capacitación o Adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

Art. 153-Q.

Artículo 153-V: La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Una vez terminada la capacitación las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias emitidas tendrán pleno efecto, para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación.

3.2.6. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Los artículos referentes a este aspecto de la capacitación son: 153-A, 153-H, 153-V, 153-U, 153-G y 153-X.

Artículo 13-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, este deberá acreditar documentalmente dicha capacidad presentando y aprobando, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-X: Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de las obligaciones de capacitación y adiestramiento, es decir que tanto los patrones como los trabajadores tienen el derecho de presentar ante las juntas de conciliación las

causas por las que en caso de los patrones no puedan proporcionar la capacitación en determinado momento o en su defecto en caso que la capacitación no se le imparta durante las horas de trabajo y por esta razón el trabajador no pudiera recibir dicha capacitación, en cualquiera de estas situaciones será la junta de conciliación y arbitraje la determine que se hará para solucionar dicho conflicto.

3.2.7. SANCIONES

Los artículos referentes a este aspecto de la capacitación son: 153-S y 994 Fracción IV.

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

3.3 PANORAMA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO⁴⁴

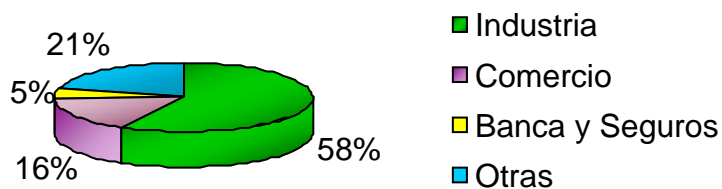
Para conocer cual es la situación de la capacitación en México una importante empresa mexicana como lo es *Asesoría y Administración Aplicada, S. A.* institución capacitadora, preocupada por la promoción de intercambio de experiencias y necesidades en materia de capacitación, así como los problemas primarios a resolver, por la tecnología utilizada y por los logros obtenidos, llevo a cabo una investigación en un grupo de organizaciones e instituciones capacitadoras de diferentes entidades del país.

En el cual se puede observar la situación general que prevalece en nuestro país en materia de capacitación.

Se investigaron varias empresas, las cuales fueron clasificadas por ramas de actividades económicas, las cuales se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica: 1⁴⁵

RAMAS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

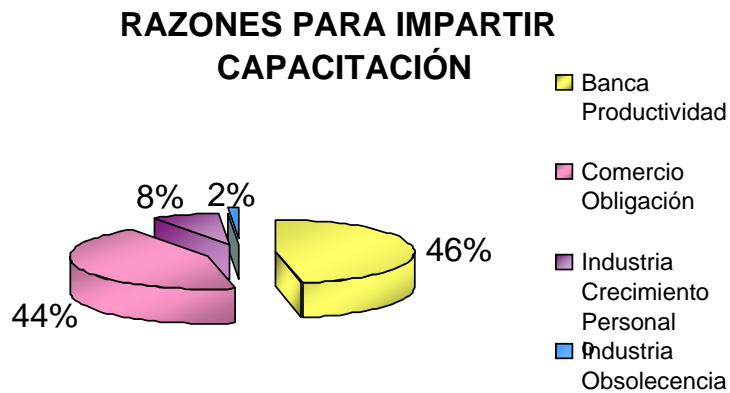


⁴⁴ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, “*Administración de la Capacitación*”, 1ra ed. Ed. McGraw-Hill, México, 1991, pág. 39

⁴⁵ Ibidem, Pág. 40

Las causas por lo que algunas empresas inviertan más en capacitación que otras es porque para algunas los beneficios de la capacitación van relacionadas con la productividad de la empresa, para otras es solo para cumplir ante la ley, algunas más porque la consideran importante para el crecimiento del personal y evitar la obsolescencia de las organizaciones.

Gráfica: 2⁴⁶



Como resultado de esta investigación se demostró que las empresas que obtuvieron un menor presupuesto absoluto fueron aquellas cuyo interés principal es cumplir con la ley en primer lugar y en segundo lugar las que buscaban la productividad; el mayor ingreso se localizó en las empresas donde se desea el crecimiento del personal.

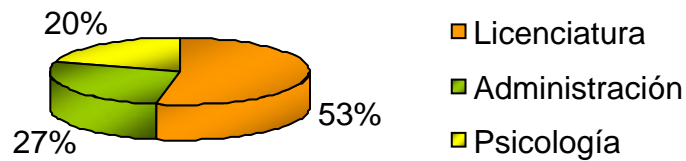
Con esta investigación también se observó que solo el 59% de las empresas indagadas cuentan con un manual de políticas y procedimientos para la formación de recursos humanos.

⁴⁶ Ibidem, pág. 41

También se determinó quienes son los encargados de impartir la capacitación en las empresas, lo cual se puede observar en esta gráfica.

Gráfica: 3⁴⁷

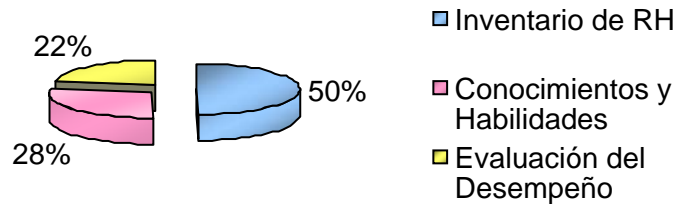
**RESPONSABLES DE LA
CAPACITACIÓN**



Mediante esta investigación también se descubrió que solo el 64.6% del total de las empresas cuentan con un sistema de planeación de recursos humanos principalmente la banca, seguros y finanzas, pero solo aproximadamente la mitad lo hacen con base en los objetivos organizacionales.

Gráfica: 4⁴⁸

**EL TOTAL DE ORGANIZACIONES
CUENTAN CON:**

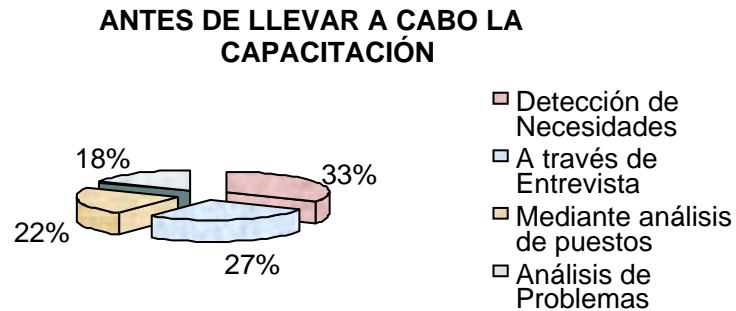


⁴⁷ Ibidem. Pág. 42

⁴⁸ Ídem.

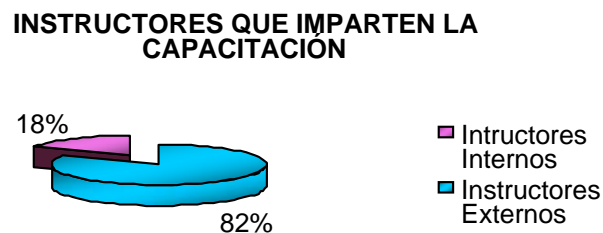
También es importante mostrar cuales son las técnicas o herramientas que utilizan los encargados de administrar la capacitación, para determinar cuales son las necesidades de capacitación que requiere el personal, lo cual se presenta a continuación en la siguiente gráfica.

Gráfica: 5⁴⁹



De igual forma es importante conocer el nivel de escolaridad de los instructores tanto internos como externos que impartirán la capacitación, ya que la mayoría de las empresas requieren instructores internos para llevar a cabo la capacitación, en donde el nivel de escolaridad va desde primaria a hasta estudios de postgrado, siendo los niveles de escolaridad más bajos correspondientes a los instructores de nivel obrero y los más altos a los de nivel ejecutivo, predominando en todos los niveles instructores con grado de bachillerato o más.

Gráfica: 6⁵⁰



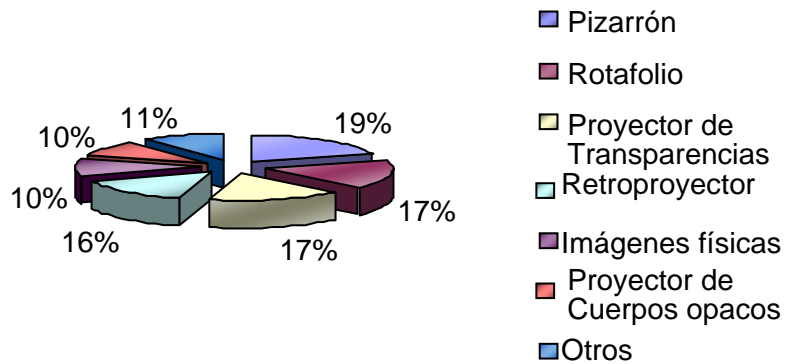
⁴⁹ Ibidem. Pág. 43

⁵⁰ Ídem.

En esta investigación también se presentan los objetos didácticos más utilizados por los instructores al impartir la capacitación al personal, los cuales se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica: 7⁵¹

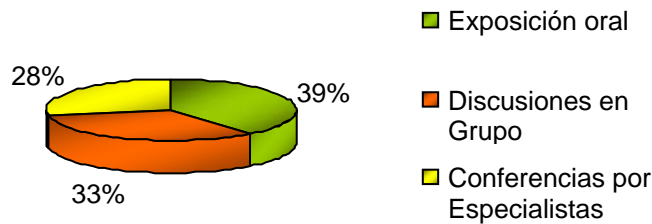
LOS AUXILIARES DIDACTICOS MAS UTILIZADOS SON:



Además se presentan las técnicas más empleadas por los instructores al momento de proporcionar la capacitación, entre las cuales tenemos las que se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica: 8⁵²

TECNICA Y PROCEDIMIENTOS MAS EMPLEADOS



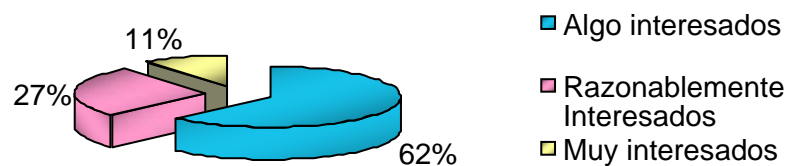
⁵¹ Ibidem. Pág. 44

⁵² Ídem.

En esta investigación también se tomo en cuenta la actitud del personal hacía la capacitación, para determinar cual es la postura de los trabajadores y como esta puede favorecer o en su defecto afectar los esfuerzos de capacitación por parte de la organización.

Gráfica: 9⁵³

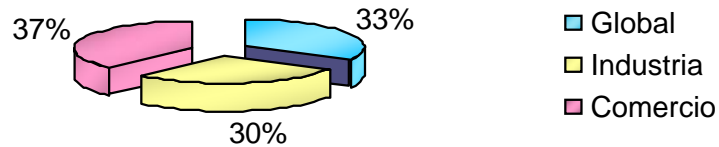
ACTITUD DEL PERSONAS HACIA LA CAPACITACIÓN



La evaluación y seguimiento de la capacitación se realizan con la finalidad de evaluar los resultados, reforzar el aprendizaje, aplicar los conocimientos al trabajo y enriquecer el inventario de recursos humanos. En la siguiente gráfica se puede observar el porcentaje de empresas que llevan a cabo la evaluación de la capacitación.

Gráfica: 10⁵⁴

ORGANIZACIONES QUE REALIZAN EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN



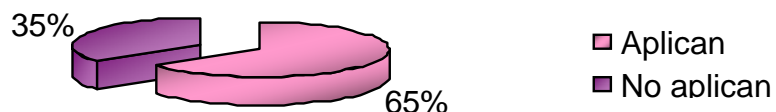
⁵³ Ídem.

⁵⁴ Ibidem. Pág. 46

De las empresas que realizan evaluación de la capacitación, en su mayoría la evalúan principalmente a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios o exámenes al personal antes y después de la capacitación, para de esta forma determinar la efectividad de la misma o si es necesario proporcionar mayor capacitación al personal.

Gráfica: 11⁵⁵

APLICAN EXAMENES ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACIÓN



3.4 FASES DE LA CAPACITACION⁵⁶

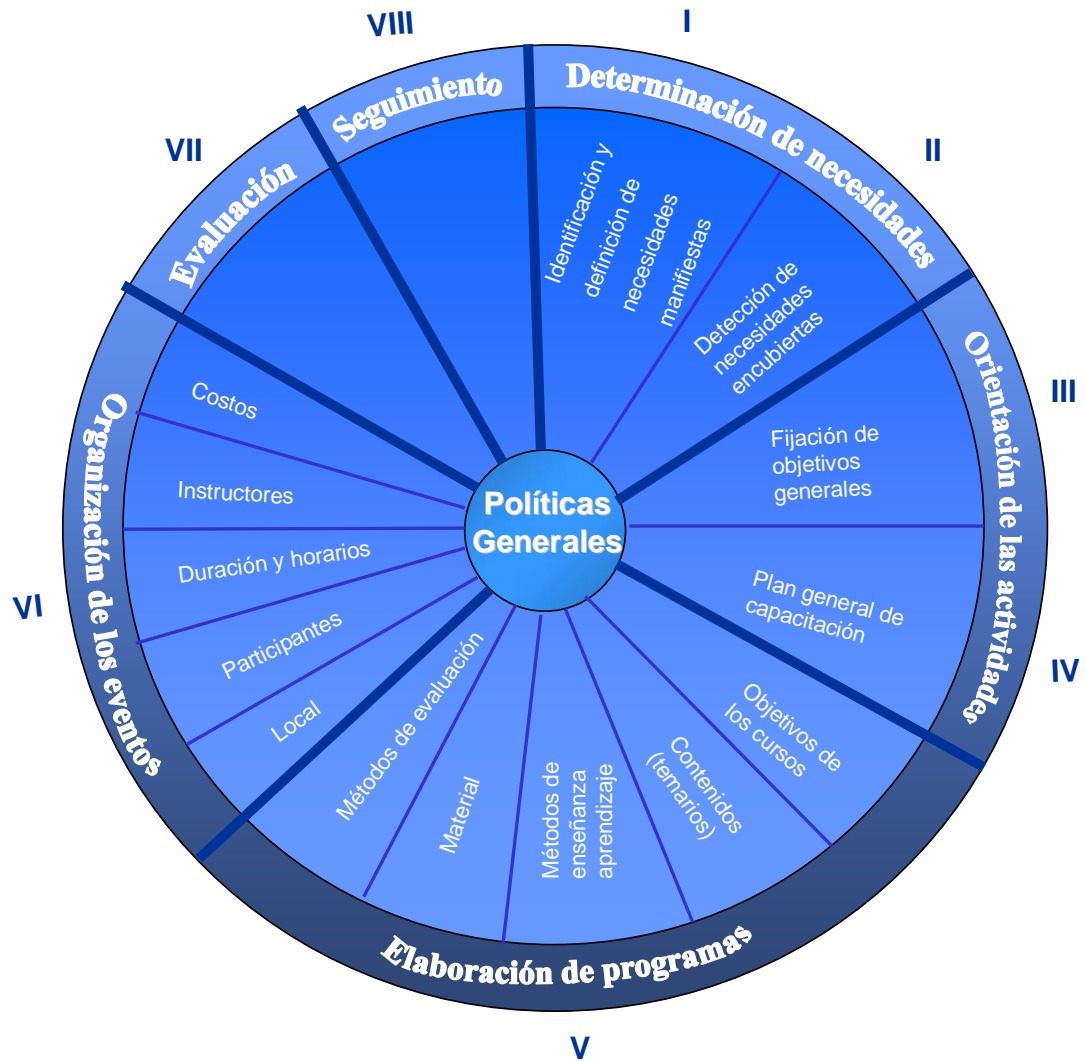
Las diferentes fases para desarrollar un proceso de capacitación para el personal que labora en la empresa son las siguientes:

1. Detectar necesidades de capacitación.
2. Identificar los recursos de capacitación.
3. Diseño del plan de capacitación.
4. Ejecución del programa de capacitación.
5. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

⁵⁵ Ídem.

⁵⁶ www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml.

ESQUEMA FASES DE LA CAPACITACIÓN⁵⁷



⁵⁷ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, "Administración de la Capacitación", 1ra ed. Ed. McGraw-Hill, México, 1991, pág. 61

3.4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La detección de necesidades es el primer paso en el proceso de capacitación, ya que esta nos permite conocer cuales son las necesidades de capacitación existentes en la empresa, nos indica en que área de la empresa hace falta y que tipo de capacitación se requiere. También es de gran importancia para que la empresa no se equivoque al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual representaría para esta un gasto innecesario de tiempo, dinero y esfuerzo.

Para poder determinar cuales son las necesidades de capacitación que requiere la empresa debe realizarse un análisis de la organización.

En primer lugar debe llevarse a cabo un análisis organizacional el cual nos permitirá examinar la organización en todos sus niveles para determinar en que área, sección o departamento hace falta capacitación. En segundo lugar se realizaría un análisis de tareas para examinar la importancia de las actividades del personal que va incorporarse a la capacitación. Por último se efectuará una análisis de la persona en este punto se debe comparar el desempeño del empleado respecto a las normas establecidas por la empresa, es decir la diferencia entre el *desempeño real* y el *desempeño ideal*.

Para llevar a cabo la detección de necesidades es importante mencionar algunos elementos que facilitan la determinación del tipo de capacitación que se requiere como son: en primer lugar el tiempo necesario para impartir la capacitación, a corto plazo menos de un año y a largo plazo más de un año. En segundo lugar también es importante conocer el ámbito de la capacitación, es decir, si es de carácter general como conocimientos de la empresa, procesos, actualización de maquinaria, etc., o específicos conocimiento sobre un puesto determinado.

Por último tenemos lo que es la situación laboral la cual tiene que ver con la formación inicial, costumbres y procedimientos; así como con la manutención, desarrollo, complementación, reubicación o reemplazo del personal; y la especialización, promociones o ascensos en la empresa.

Las diferentes necesidades de capacitación que pueden existir en la empresa son: necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes, etc., carencias en las estructuras y políticas de la empresa, actualización en equipo, materiales, instalaciones, máquinas, etc.

El detectar las necesidades de capacitación en la empresa es de gran importancia ya que permite planificar y ejecutar las actividades en base a las prioridades de la organización, por lo cual se pueden utilizar los recursos de manera eficiente; también proporciona información para poder determinar quienes o que áreas necesitan capacitación, permite establecer los objetivos y contenidos, así como los planes y programas necesarios para impartir la capacitación, además servirá de base para evaluar la efectividad una vez impartida la capacitación, lo que permitirá optimizar el uso de los recursos financieros, materiales y humanos.

También es importante que al llevar a cabo la detección de necesidades se tome en cuenta la descripción de las tareas anexas a cada puesto, es decir realizar un análisis de puestos, para continuar con la evaluación de los titulares de los puestos y así llegar a identificar cuales son las diferencias entre lo *ideal* y lo *real*.

Técnicas de detección de necesidades.

Es importante tomar en cuenta algunas de las técnicas más utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, las cuales son aplicadas dependiendo el tipo de empresa y personal al que van dirigida la capacitación.

Estas son:

El inventario de recursos humanos (perfil del puestos) el cual consiste en tener un inventario de las diferentes habilidades que requiere el personal para ocupar determinado puesto, este tipo de información puede tenerla la dirección de la empresa.

La observación directa la cual debe ser aplicada en el lugar de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se utilizan listas de verificación y en las actividades más especializadas se usan guías de observación que son aplicadas por más de un evaluador.

Las tarjetas de opinión instrumento que consiste en escribir en cada una de las tarjetas el nombre de un curso o seminario, las cuales se entregan a una muestra previamente determinada de entre el personal de la empresa. Cada persona debe ordenar la tarjeta por prioridad de importancia, de acuerdo a sus necesidades. Esto sirve para tener una base o indicativo de las áreas que necesitan capacitación en la empresa.

La entrevista es otra técnica que se lleva a cabo con la finalidad de recabar información u opiniones de los empleados, dándoles la oportunidad de expresarse, sugerir, proponer e involucrarse en la recolección de datos para poder desarrollar programas de capacitación más actuales y reales que den respuesta a las necesidades de capacitación y así lograr que la capacitación sea más efectiva. Las situaciones concretas determinan el tipo de pregunta ya que estas pueden ser dirigidas, semidirigidas, abiertas o libres.

La encuesta se lleva a cabo a través de un sondeo de opinión sobre algunos elementos del personal, solicitando sus respuestas a preguntas específicas, que permitan recabar información sobre que áreas, departamentos o personas de la organización necesitan capacitación.

Autoevaluación esta es aplicada generalmente a nivel ejecutivo y consiste en el registro de las propias habilidades.

Análisis de problemas este permite detectar las situaciones indicadoras de anormalidad, en donde generalmente se realiza un análisis grupal de la situación para buscarle una solución.

Las listas checables proporcionan varios aspectos de la empresa, pidiendo al personal que simplemente señalen con una cruz los puntos que crean pertinentes, por ejemplo estas son utilizadas para conocer que área de la empresa causa más problemas, cuales son las causas de esos problemas y como se pueden solucionar.

Para la aplicación de las dichas herramientas se pueden seguir dos procesos el primero esta centrado en el consultor y en los niveles directivos, ya que este se basa principalmente en entrevistas a los jefes, así como encuestas para conocer sobre las necesidades de capacitación que requieren sus subalternos, además también es importante llevar a cabo la descripción de puestos y el análisis de desempeño para poder determinar las necesidades de capacitación y en base a ellas, desarrollar la planeación y programación de los cursos de capacitación y así logra la efectividad de la misma.

El segundo proceso se basa en las pláticas informales con el personal y en las diferentes reuniones promovidas con la finalidad de investigar los problemas, actitudes y las opiniones del mayor numero de personas de la empresa.

Para finalizar una vez terminada la detección de necesidades se proporcionará un diagnóstico que pondrá en evidencia la brecha existente entre los requerimientos ideales y reales en la empresa en el momento en que se lleve a cabo la detección de necesidades.

Por lo tanto una vez terminada esta primera fase de la capacitación nos permitirá determinar dónde se requiere capacitación, quienes la requieren, en qué puntos específicamente, cuándo y con qué urgencia.

3.4.2 IDENTIFICACION DE RECURSOS

Los recursos necesarios para capacitar al personal son de suma importancia, ya que sin estos sería imposible implementar planes ni programas de capacitación.

Los recursos en la organización pueden ser de varios tipos, pero entre los más importantes se encuentran los siguientes.

Financieros:

Estos son parte de la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento, además de ser un derecho de los trabajadores y una obligación de la empresa proporcionar capacitación a su personal.

Humanos:

La capacitación constituye una responsabilidad totalmente administrativa, es por esto que la responsabilidad recae en los administradores y supervisores quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad, por tal razón se asignan al departamento de Recursos Humanos capacitadores de staff y capacitadores especializados.

Institucionales:

Estos son todos los organismos externos a la empresa, ya sean públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento, sobre todo cuando se requiere una capacitación más especializada o de consultoría.

Materiales:

Son los recursos que tienen que ver con la infraestructura, es decir que existan salas o salones con las condiciones indispensables para trabajar, es decir, que el lugar este bien iluminado, que permita una buena ventilación, etc., y los materiales necesarios como software, multimedia, paquetes, formatos, entre otros para poder llevar a cabo la capacitación.

3.4.3 INTEGRACION DE UN PLAN DE CAPACITACION

Para llevar a cabo la planeación formal de la capacitación, se deben establecer y reconocer requerimientos a futuro, así como asegurar el suministro de participantes calificados a la empresa y aprovechar los recursos humanos disponibles, para lograr una óptima utilización de los recursos humanos actuales y futuros.

Lo antes mencionado permitirá a la empresa contar con el número correcto de empleados y el tipo idóneo de personas, en el lugar adecuado, en el tiempo preciso y realizando aquellas actividades para lo que son más aptos.

En la actualidad se requiere la preparación de personas con capacidad para realizar una sucesión organizada de puestos interdependientes dentro de la organización.

Por lo cual el plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas el plan de reemplazos que tienen que ver con la actividad más común de los recursos humanos que es realizar el reclutamiento, selección, promoción y transferencia del personal, para ocupar vacantes cuyos puestos estén disponibles. Pero para esto se deben tomar en cuenta varios factores como edad, problemas de salud, entre otras. Además hay que mencionar que la planificación de reemplazo se presenta sobre todo en los niveles administrativos o de alta gerencia.

También existe el plan de sucesión el cual consiste en capacitar a los sucesores de tal o cual puesto, así como tener preparados los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.

Por último mencionaremos el plan de carrera este va dirigido específicamente a los individuos que posean habilidades gerenciales, los cuales ayudan con su contribución a maximizar los objetivos organizacionales.

El plan de carrera es también importante para la empresa porque le permite contar con personal capacitado y calificado para enfrentar los grandes cambios tecnológicos que en la actualidad se producen a una gran velocidad, lo cual repercute en el desajuste entre las necesidades de la mano de obra de la empresa, las habilidades y conocimientos de los empleados de la organización.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al realizar la planeación de la capacitación son:

Selección de las actividades de capacitación: Para realizar la selección de las diferentes actividades de la capacitación será necesario observar el diagnóstico arrojado por la detección de necesidades, para saber cuales de estas necesitan una mejor o mayor capacitación.

Nivel de profundización de la capacitación: Es decir, si es de inducción, formación, integración, complementación o especialización.

Determinar el público objetivo: Definir el perfil y características de los participantes, conformación de grupos, las habilidades y conocimientos que se requieren, etc.

Definir el tipo de capacitación: Determinar de acuerdo a las necesidades de capacitación si esta debe ser interna, externa o mixta.

Selección de instructores: Una vez determinado el tipo de capacitación, se definirá también el tipo de instructores que impartirán la capacitación, ya que estos pueden ser internos, externos o ambos. Otro punto importante es seleccionar instructores altamente capacitados para impartir la capacitación, sea interna, externa o mixta.

Definir el cronograma: este se realiza con el propósito de establecer los lugares, fechas y horarios del programa de capacitación.

Definir la metodología de la capacitación: son los diferentes contenidos y métodos que se emplearán al impartir la capacitación al personal.

3.4.4 EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Una vez realizado el plan de capacitación puede procederse al diseño del programa de capacitación el cual incluye:

- Nombre de la actividad
- Objetivos generales y específicos
- Contenidos
- Metodología
- Material
- Recursos
- Participantes
- Instructores
- Duración
- Comunicación
- Lugar
- Costos
- Evaluación
- Bibliografía

1. Establecimiento de objetivos:

Los objetivos deben formularse de forma clara y precisa, tomando en cuenta los objetivos de la empresa, para realizar el diseño de programas bien definidos que permitan dar solución a los problemas de capacitación existentes. Esto les permitirá a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subalterno.

2. Contenido del programa:

El contenido del programa debe proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere para lograr los objetivos. Por lo cual el contenido del programa debe cubrir las necesidades de la organización y de los participantes. Ya que si los objetivos de la empresa no son incluidos en el programa, este no tendrá ningún beneficio para la organización.

En cuanto al contenido una vez determinado el temario este debe seguir una secuencia adecuada y progresiva de temas, los cuales es conviene integrarlos en unidades de aprendizaje o módulos para una mejor aplicación.

3. Principios de aprendizaje:

Este punto constituye las guías de los procesos a través de los cuales las personas aprenden de manera más eficiente.

Algunos de estos principios que nos serán de gran utilidad al momento de impartir la capacitación, son:

La participación: este tipo de aprendizaje es más rápido, sobre todo cuando el individuo participa activamente en él, ya que esto le permite captar más rápidamente los conocimientos impartidos.

La repetición: el cual consiste en repetir ideas claves con el propósito de grabarlo en la mente, para que la persona pueda recordarlo fácilmente a la hora de desempeñar su trabajo.

La relevancia: el contenido del material debe ser de interés y relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse para que este sea significativo e importante.

La transferencia: el programa de capacitación que se imparta debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto que va a ocupar la persona, así como dar respuesta a las necesidades o requerimientos de dicho puesto.

La retroalimentación: esta es de suma importancia ya que permite al individuo proporcionar información sobre su progreso al recibir la capacitación y es de gran utilidad para los instructores que la imparten, porque les permite determinar la efectividad de la capacitación.

4. Herramientas de capacitación:

Para seleccionar una buena técnica de capacitación es necesario tomar en cuenta los siguientes factores como: la efectividad respecto al costo, ya que el hecho de que la capacitación sea efectiva no quiere decir que necesariamente tenga que ser costosa, ni mucho menos pensar que una capacitación no tan costosa, no sea efectiva.

Otro punto importante es que el contenido de los programas se realizará una vez que se hayan determinado las necesidades de capacitación de ciertas áreas o personas de la empresa, para que al desarrollar el programa se pueda dar solución a esas necesidades de capacitación. También es necesario tomar en cuenta las instalaciones en el momento de seleccionar las técnicas de capacitación, ya que se debe contar con la maquinaria, programas, paquetes e inmuebles necesarios para llevarla a cabo. Además se tiene que considerar el número de las personas que recibirán el curso, así como la capacidad y habilidades del instructor que impartirá los cursos y las técnicas de aprendizaje que empleará al llevar a cabo la capacitación.

Las técnicas de capacitación aplicadas son las siguientes:

- *Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo son:*

Instrucción directa sobre el puesto:

Este tipo de técnica se aplica en horas laborales, se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo, se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica y además es impartida por el instructor, supervisor o compañero de trabajo.

Rotación de puestos:

Esta se emplea para capacitar al personal a ocupar posiciones dentro de la organización en periodos de vacaciones, ausencias y renuncias, la cual se imparte a través de una instrucción directa.

Relación experto-aprendiz:

Aquí se da una relación maestro-aprendiz, en la cual se da una transmisión directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata. Esta es una de las técnicas más aplicadas en Honda Roca Diamante al impartir la capacitación

- ***Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo:***

Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares:

Estas técnicas no requieren de una participación muy activa del trabajador, economizan tiempo y recurso, pero también ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de repetición y transmisión del conocimiento.

Simulación de condiciones reales:

Esta técnica nos permite una transferencia, repetición y participación notable, ya que consiste en la simulación de instalaciones de operaciones reales donde el trabajador aprenderá de manera práctica las diferentes actividades de su puesto de trabajo.

Actuación o socio drama:

Esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; así como crear vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos, además permite reconocer los errores.

Estudio de casos:

Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a las de sus labores, en donde el trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones; en esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

Lectura, estudios Individuales, instrucción programada:

Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

Esta es otra de las técnicas más empleadas en Honda Roca Diamante al impartir la capacitación.

Capacitación en Laboratorios de Sensibilización:

Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo, se basa en la participación, repetición y retroalimentación, la cual se emplea para desarrollar la habilidad de percibir los sentimientos, actitudes y reacciones de las personas.

5. Participantes:

Se refiere a los criterios de selección del personal como son el perfil del puesto, número de participantes, edad, escolaridad, horarios de trabajo y por último las diferentes actividades o funciones que va a desempeñar en su puesto de trabajo.

6. Lugar:

Es todo lo referente al lugar donde se impartirá la capacitación como son la ubicación de los locales, que el tamaño sea el necesario para el número de participantes, que el salón cuente con el mobiliario indispensable para llevar a cabo la capacitación, además que ofrezca una buena iluminación, ventilación y acústica que facilite la efectividad de la misma.

7. Duración:

Se refiere al tiempo en que se llevarán a cabo los cursos de capacitación, así como la duración de los módulos o secciones de la misma, los cuales se programarán a través de un cronograma que permitirá la calendarización de las fechas, horas, días, semanas o meses en que se impartirán dichos módulos.

8. Instructores:

Al llevar a cabo los cursos se deben determinar de acuerdo a las necesidades de capacitación si los instructores que la impartirán serán internos, externos o mixtos; pero también es importante que sean instructores calificados, los cuales cuenten con los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para impartir la capacitación.

9. Costos:

Una solución para que los costos de la capacitación no sean demasiado elevados es lograr la combinación de instructores internos con externos, en diferentes momentos y áreas.

10. Comunicación:

Este punto consiste en informar de manera formal sobre los eventos de capacitación tanto a los jefes y participantes.

11. Atención durante el evento:

Este punto se refiere a los diferentes servicios que se tienen que proporcionar durante los eventos de capacitación como son: la preparación de carpetas con el material necesario para cada participante, gafetes, organizar el coffe-break o refrigerios, así como las comidas para los participantes y la elaboración de diplomas o reconocimientos para los asistentes.

12. Material de apoyo:

El material cumple varias funciones en el proceso de la capacitación ya que sirve para explicar, demostrar e ilustrar los contenidos, además da realce y colorido a la información que se presenta, también facilitar la comunicación del instructor con los participantes y permite el acercamiento de los participantes lo más posible a la realidad.

A continuación se presentan los materiales de apoyo más utilizados al impartir la capacitación

Visuales:

- Pizarrón
- Láminas de rotafolio
- Franelogramas
- Postres
- Gráficas
- Acetatos
- Maquetas
- Dioramas
- Terrarios
- Objetos reales

Auditivos:

- Disco
- Grabaciones en cinta magnetográfica

Audiovisuales:

- Películas (films)
- Sonoramas
- Multimedia

3.4.5 EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, al inicio, durante y al finalizar el programa de capacitación. También es muy importante porque nos permite valorar la efectividad de los esfuerzos invertidos al llevar a cabo la capacitación.

Los datos que se obtienen gracias a la evaluación son útiles, ya que nos proporciona una evaluación del desempeño del personal, además permite llevar un control y seguimiento de las actividades que realiza el trabajador.

La evaluación también nos permite determinar la eficacia del programa de capacitación, como son la detección de necesidades, la planeación, la programación y ejecución de dicho programa, ya sea a corto o largo plazo.

Modelos de evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el de Kirkpatrick, el cual tiene cuatro etapas: la primera es la reacción la cual consiste en observar la efectividad de la capacitación en los participantes, por medio de cuestionarios, en donde se les pide que califiquen la adecuación de los contenidos de la capacitación, así como el dominio del instructor, el tiempo en cada una de las actividades, la claridad de la exposición, etc. La segunda es el aprendizaje que mide la adquisición del conocimiento del personal, a través de pruebas de conocimientos antes y después de la capacitación. La tercera es la conducta la cual es una de las más importantes, pero difícil de evaluar, esta se mide aunque de manera indirecta por medio de los reportes de otros, como pueden ser reclamos, productos defectuosos, costos, etc. Por último tenemos los resultados los cuales evalúan los impactos de la capacitación en la organización, por medio de informes, sobre los niveles de producción, calidad, costos, ausentismo, rotación etc.

Tipos de evaluación

Para llevar a cabo la evaluación de la capacitación se pueden aplicar los siguientes tipos de evaluación, los cuales permitirán determinar la efectividad de la capacitación, el primero es *la evaluación de los procesos* la cual nos sirve para examinar los procedimientos y tareas aplicadas en la ejecución de una intervención. En segundo lugar tenemos *la evaluación de los impactos* que se centra en los resultados del programa a largo plazo, como en los cambios o mejoras de las actividades. Por último esta *la evaluación de los resultados* la cual nos sirve para adquirir información acerca de un programa, para determinar los resultados a corto plazo.

Para llevar a cabo la evaluación de la capacitación también se deben establecer algunas estrategias, como las siguientes: es necesario que el capacitador utilice diferentes instrumentos para obtener información. Incluir al mayor número de personas en la evaluación. Recabar tanto datos cualitativos como cuantitativos.

La importancia de llevar a cabo el proceso de evaluación es determinar si el personal ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades laborales, también nos permite determinar si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son los apropiados para transmitir las habilidades requeridas para el personal.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la eficacia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si en base a esta retroalimentación de parte del personal se determinará que es necesaria una mayor capacitación, podría tomarse en cuenta la programación de sesiones adicionales para dar respuesta a estas necesidades

Métodos de evaluación de la capacitación.

Existen varios métodos que sirven para evaluar la capacitación, uno de estos es desarrollar programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través de la supervisión de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.

Otro método es el de actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.

También se pueden aplicar el método de llenar formatos de evaluación al final de cada sesión de capacitación en donde se pueden evaluar tanto los contenidos, los materiales, el lugar, los instructores, etc.

Además también es importante para los administradores de la capacitación realizar monitoreos y llenar reportes sobre las sesiones antes, durante y después de la capacitación para poder evaluarla o para poder prevenir y corregir cualquier error que se presentara durante la impartición de esta.

También es importante llenar reportes sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación, para poder determinar la efectividad de la capacitación.

Todos estos métodos son importantes y sirven como medio para evaluar la capacitación, lo que no es recomendable es usar solo uno de estos, ya que lo más conveniente es aplicar más de uno para tener una evaluación más completa y confiable que permita conocer la efectividad de la capacitación. También es importante no esperar hasta el final de la capacitación para realizar la evaluación, ya que es necesario realizar la evaluación en diferentes momentos de esta, para determinar si la capacitación que se esta impartiendo es la correcta o si es necesario realizar alguna corrección antes de seguir con dicha capacitación.

Retroalimentación.

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y técnicas de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo.

Esto puede realizarse a través del llenado de cuestionarios al final de las sesiones de capacitación en los cuales se les pida evalúen diferentes aspectos de la capacitación como pueden ser:

Lo conveniente y confortable que han resultado el lugar, los contenidos de las sesiones de capacitación, la duración de las mismas, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.

Si el material presentado en la capacitación fue relevante o si el personal considera que en cierta área o modulo requieren de mayor información o práctica.

Además que tan efectivos fueron los métodos y técnicas aplicadas durante la capacitación o en su defecto que faltó al transmitir la información o al impartir la capacitación.

Los conocimientos y experiencia de los instructores al impartir la capacitación, así como sus habilidades para la aplicación de los métodos y técnicas al transmitir los contenidos de la capacitación.

También es conveniente realizar una autoevaluación integral de sus conocimientos en las responsabilidades del nuevo puesto. Es importante también pedir las opiniones o sugerencias del personal acerca de la capacitación proporcionada, para mejorar futuras sesiones de capacitación.

Para incrementar este último punto a cerca de la recolección de información sobre las opiniones o sugerencias es importante que los capacitadores puedan tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos, al inicio o final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles métodos de transmisión funcionan mejor.

Evaluación del desempeño

Esta se refiere a la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa, con lo cual el objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño ofrece a los encargados de administrar la capacitación la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados a corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para el aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos; permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

La evaluación del desempeño tiene dos finalidades, una calificativa y otra con fines de desarrollo. Las cuales además cuentan con ciertas etapas durante el desarrollo de sus labores para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

La primera es la de acordar con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo, puede ser un semestre, año, etc. Los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr. La segunda es darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.

La tercera es asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima y la última es realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

**CAPITULO
IV
PROGRAMA
DE
CAPACITACIÓN**



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Área Usuaría: **Departamento de Refacciones**
Para el Puesto: **Analista de Garantías**
Elaborado por: **Karina Janette Rodríguez García**

INDICE

I. INTRODUCCION

II. OBJETIVOS

- Objetivo general
- Objetivos específicos

III. POLITICAS

IV. DESARROLLO

V. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

VI. ANEXOS

I. INTRODUCCION



La necesidad de contar con un Área de Capacitación en la organización Honda Roca Diamante se deriva de la falta de dicha área que desarrolle programas de capacitación necesarios para impartir la capacitación en los diferentes departamentos o puestos de la empresa.

La importancia de crear un Área de Capacitación en la organización permite desarrollar programas de capacitación en base a las necesidades del personal de la empresa, para que esta pueda ofrecer una capacitación adecuada que satisfaga dichas necesidades. Para lograr esto se deben desarrollar programas tomando en cuenta las fases que se deben seguir para desarrollar dichos programas como son: detección de necesidades, identificación de recursos, diseño, ejecución y evaluación de la capacitación.

Así una vez que se hayan investigado y desarrollado cada una de las diferentes fases de la capacitación, se realizará el diseño del programa de capacitación para determinada área o puesto en el cual se incluyen: los objetivos, las políticas, el desarrollo, la programación de actividades y la evaluación de la capacitación.

Por esta razón fue necesario realizar el siguiente programa de capacitación para el Departamento de Refacciones, específicamente para el puesto de Analista de Garantías. Para desarrollar dicho programa fue necesario llevar a cabo cada una de las fases de la capacitación, comenzando con la primera fase que es la detección de necesidades la cual nos servirá para poder determinar cuales son las necesidades de capacitación que requiere dicho puesto y poder ofrecer una capacitación que satisfaga dichas necesidades.

Para lograr esto fue necesario aplicar algunas técnicas de detección de necesidades, la primera técnica aplicada fue la entrevista ya que le pedimos al analista de garantías que contestará algunas preguntas sobre como había sido la capacitación que la empresa le proporcionó antes de ingresar a tal puesto y si el consideraba que la capacitación impartida era suficiente para desarrollarse de manera eficiente en su puesto, etc. Otra de las técnicas aplicadas fue la evaluación del desempeño a través de la cual se pretendía conocer cual es la diferencia entre el desempeño ideal y el real del analista en su puesto, para lo cual le pedimos al gerente de refacciones que evaluara las actividades del puesto, para poder detectar las necesidades de capacitación y determinar cuales actividades necesitan reforzarse a través una mayor capacitación. Las técnicas aplicadas para la detección de necesidades como la entrevista y la evaluación del desempeño se pueden observar en los anexos al final del programa.

Gracias a la detección de necesidades se pudo determinar las necesidades de capacitación existente en el puesto de analista de garantías, en donde se observó que la necesidad de capacitación es sobre el desempeño de las actividades que realiza el analista, debido a que la capacitación antes impartida no fue suficiente para que este pueda desarrollar de la mejor manera las actividades de su puesto. Además el diagnóstico arrojado a través de la evaluación del desempeño nos indica que existen ciertas actividades del puesto que requieren mayor capacitación, para que el analista pueda desempeñarse eficientemente en dicho puesto.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación pasamos a la fase siguiente que tiene que ver con la identificación de los recursos, mismos que son necesarios para llevar a cabo la capacitación, sin los cuales no se podría impartir la capacitación como son los recursos financieros, humanos y materiales. En donde se observó que la empresa cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo la capacitación de sus empleados, así como también cuenta con el potencial humano y esta conciente del papel tan importante que juega la capacitación para que el personal este mejor

preparado para afrontar los diferentes retos que su trabajo le exige, además el contar con empleados capacitados también beneficia a la organización ya que esto contribuye a tener una mayor productividad y rentabilidad. La organización también cuenta con la infraestructura como son salas de capacitación, equipo, paquetes computacionales y el material necesario para llevar a cabo la capacitación.

Así una vez identificados los recursos, se paso a la siguiente fase de la capacitación que trata la integración del plan de capacitación en donde se deben seleccionar las actividades de capacitación, en este caso serían todas las actividades que requieren mayor capacitación de acuerdo al diagnóstico de la evaluación del desempeño, también se determinará el tipo de capacitación que de acuerdo a la detección de necesidades sería de desempeño o complementación, además también se debe definir el público objetivo, es decir las características de los participantes o perfil. De igual forma se debe definir el tipo de capacitación necesaria es decir interna o externa, así como si los instructores responsables de impartir la capacitación serán internos, externos o ambos. También en este punto se definirá la metodología de la capacitación, es decir los contenidos de los módulos, las técnicas de aprendizaje, los materiales, el equipo, las técnicas de evaluación etc. Por último también se determinará el cronograma de actividades para llevar a cabo la capacitación.

Terminado el plan de capacitación se continuará con la siguiente fase de la capacitación la cual se refiere a la ejecución del programa de capacitación, en donde se procederá al diseño del programa de capacitación en el cual se incluyen varios puntos como son: el establecimiento de los objetivos del programa de capacitación, los cuales permitirán conocer si este tipo de capacitación es la que requiere el personal. Una vez establecidos los objetivos, se definirán los contenidos del programa en base a las diferentes actividades que necesitan mayor capacitación, según el diagnóstico de necesidades, después se establecerán los principios de aprendizaje los cuales permitirán transmitir los conocimientos y habilidades necesarios para que el personal pueda desempeñarse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

Asimismo se definirán las técnicas de capacitación de acuerdo a los contenidos del programa y el tipo de capacitación. Igualmente en este punto es donde se determinará los criterios de selección de los participantes a los cursos de capacitación como son número, edad, escolaridad, entre otros. De igual forma aquí se definirán los lugares donde se llevará a cabo la capacitación, es decir, los salones o salas de capacitación y que estos cuenten con las condiciones necesarias para impartir la capacitación como son el mobiliario, buena iluminación, ventilación, acústica, etc. También es en este apartado en donde se fijará la duración de los cursos, así como la duración de los módulos, el cronograma de las actividades, la calendarización y los horarios. Además en este punto se debe definir el tipo de instructores que impartirán la capacitación ya sean internos, externos o ambos. Asimismo es en esta fase donde se determinará el material necesario de acuerdo a los contenidos y tipo de capacitación.

Todos estos puntos mencionados anteriormente se encuentran desarrollados en dicho programa de capacitación, que más adelante se presentará.

Para finalizar una vez realizado el diseño del programa de capacitación, pasaremos a la última fase del proceso de la capacitación que es la evaluación y seguimiento de la capacitación, en donde se determinarán las técnicas o métodos para evaluar la capacitación, así como definir en que momentos se aplicará la evaluación, es decir, antes, durante o después de las secciones de capacitación. Al final del programa de capacitación en los anexos se sugieren algunos cuestionarios que podrían ser útiles para llevar a cabo la evaluación de la capacitación.

II. OBJETIVOS



OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de capacitación para el puesto de analista de garantías que proporcione los conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para desempeñar de manera eficiente cada una de las actividades de dicho puesto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar una capacitación adecuada, en la cual se adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que el analista desarrolle de la mejor manera las actividades de dicho puesto.
- Proporcionar un clima adecuado para el desarrollo de la capacitación, así como los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- Asignar instructores calificados para impartir la capacitación, logrando así mayor eficiencia en la capacitación y un mejor desempeño en el puesto.
- Evaluar la capacitación para poder determinar la efectividad o eficiencia de la misma.

III. POLITICAS



1. Para el desarrollar el Programa de Capacitación el Gerente de Refacciones deberá apoyar las acciones de capacitación proporcionando la información necesaria para su elaboración.
2. La asignación de instructores internos para la capacitación quedará a cargo del área responsable de administrar la capacitación o en su defecto el Gerente de Refacciones impartirá la misma.
3. La capacitación externa será impartida por Honda de México en las fechas que ellos acuerden para la misma.
4. El Gerente de Refacciones deberá cerciorarse de que los instructores designados para la capacitación, estén calificados para impartirla, de tal forma que cuenten con las técnicas y métodos necesarios para la buena transmisión del conocimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas.
5. El Gerente de Refacciones será responsable de programar y coordinar los cursos y eventos durante la capacitación.
6. El Gerente de Refacciones vigilará la asistencia y puntualidad del capacitando a los curso de capacitación.
7. Las evaluaciones al personal capacitado serán confidenciales y para fines exclusivos de capacitación.

**IV. DESARROLLO
DE
ACTIVIDADES**



CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES¹

ÁREA	PUESTO	N° DE PERSONAS POR PUESTO	N° DE PERSONAS POR PUESTO QUE ASISTIRÁN A LA CAPACITACIÓN	PORCENTAJE DEL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA QUE ASISTIRÁ A LA CAPACITACIÓN
Departamento de Refacciones	Analista de Garantías	Indicar el número de personas adscritas al área por puesto	Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa	$\frac{\text{(Número de participantes por puesto)} \times (100)}{\text{Total de personal adscrita a la dependencia}}$

¹ CALDERON CORDOVA, Hugo, “Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal”, sexta reimpresión, Ed. Limusa, México, 1993, pág. 62



CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS²

CURSO DE: <u>CAPACITACIÓN</u>	PROGRAMA: <u>RECLAMOS DE GARANTIAS</u>
INSTRUCTOR: <u>JUAN CARLOS RUIZ CRUZ</u>	MODULO: <u>I</u>

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Nº DE PARTICIPANTES	REQUISITOS
<p>Capacitar al analista de garantías, para que ejecute reclamos bien justificados, proceda al cobro efectivo con Honda de México y asegurar la satisfacción del cliente de Honda Diamante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el analista aprenda a procesar órdenes de servicio correctamente. ▪ El analista también sabrá verificar datos en base a check list, para soportar reclamos. ▪ Aprenderá a controlar, archivar y depurar información completa de garantías. 	<p>Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa.</p>	<p>Sexo: Indistinto Edad: 20-40 años E. C: Indistinto Bachillerato o equivalente Manejo de paquetes computacionales Manejo de aparatos y equipos de oficina Experiencia en control de inventarios (almacenista) Saber manejar Sin problemas de horario.</p>

² Ibidem. Pág. 64

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
1. Preautorización de garantías. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datos del cliente ▪ Identificación de unidades ▪ Depuración de errores en diagnóstico ▪ Recolección de muestra o parte dañada ▪ seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lectura, estudios individuales e instrucción programada. ▪ Relación Experto-Aprendiz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC. ▪ Formato pre autorización ▪ Manual de tiempos de reparación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
2. Generación de reclamos a HDM. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qué es un reclamo ▪ Cómo se controla un reclamo ▪ Tipos de reclamos ▪ Seguimiento de reclamos ▪ Generación de planes ▪ Plan y entendimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lectura, estudios individuales e instrucción programada. ▪ Relación Experto-Aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC. ▪ Formato pre autorización ▪ Manual de tiempos de reparación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
3. Elaboración de reportes para facturación de garantías. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Catalogo de reportes ▪ Rastreo de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. ▪ Relación Experto-Aprendiz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC. ▪ Impresora ▪ Pizarrón 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>4. Recibo y publicación de boletines y noticias de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qué es un boletín ▪ Cómo se publica un boletín ▪ A quién y cómo se dirige un boletín ▪ Control y catalogo de boletín 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC. ▪ Formato de reporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>5. Corregir errores en reclamos de garantías.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Detección de errores ▪ Logro de metas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. ▪ Relación Experto-Aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de reporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>6. Revisar estatus de reclamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo dar seguimiento ▪ Introducción al manejo y control del tiempo ▪ Políticas Honda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. ▪ Relación Experto-Aprendiz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software interactive network. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>7. Entregar refacciones nuevas para cambiar por garantías.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de partes en stock 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papelería (etiquetas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>8. Responsable del uso y mantenimiento de la computadora Honda-Net.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación de servicio ▪ Detección de necesidades de actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC. ▪ Sistema Honda-Net 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>9. Anexar copia de factura de proveedores a reclamos de garantías por trabajo conecionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qué es una O.T. ▪ Cómo cargar y suministrar los vales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación Experto-Aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ papelería 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>10. Recuperar copia de la guía de envío de las facturas de garantía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación Experto-Aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guías de embarque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>11. Elaborar carta a HDM para cambio de periodo de reclamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo redactar una carta ▪ Contenido de la carta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de cartas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>12. Publicar formato de avances de campaña.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes mensuales al gerente de servicio. ▪ Revisión de catálogos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de reporte oficial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>13. Elaborar una lista de unidades afectadas de campañas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control y seguridad en la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de reporte oficial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	3



TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
14. Inventario de refacciones. <ul style="list-style-type: none">▪ Bitácora de garantías▪ Periodo de destrucción.	<ul style="list-style-type: none">▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada.▪ Instrucción directa sobre el puesto.	<ul style="list-style-type: none">▪ Formatos▪ papelería	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión.	1



CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS³

CURSO DE: <u>CAPACITACIÓN</u>	PROGRAMA: <u>CONTROL DE ALMACEN</u>
INSTRUCTOR: <u>JUAN CARLOS RUIZ CRUZ</u>	MODULO: <u>I</u>

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Nº DE PARTICIPANTES	REQUISITOS
Conocer el manejo de los movimientos básicos del almacén, así como las políticas y controles internos del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber el manejo y control de cardek. ▪ Conocerá la forma en que esta organizado el almacén. ▪ Realizará el desembarque y almacenamiento de las partes, de acuerdo al mapa de ubicación de partes. ▪ Mantener ordenado y limpio el almacén. 	Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa.	Sexo: Indistinto Edad: 20-40 años E. C: Indistinto Bachillerato o equivalente Manejo de paquetes computacionales Manejo de aparatos y equipos de oficina Experiencia en control de inventarios (almacenista) Saber manejar Sin problemas de horario.

³ Ídem.

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
1. Acomodo de piezas de almacén. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación de partes (mapa de ubicación) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de ubicación de partes. ▪ Mapa de ubicación de partes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
2. Responsable de reportar los días lunes y miércoles un listado de partes para el surtido de stock. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control y manejo de interactive network. ▪ Conocer periodos de surtidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa interactive network. ▪ Formato de surtido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
3. Corresponsable solidario de inventario de refacciones. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas del departamento (seguridad de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión 	2
4. Recibir embarques de refacciones. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de prefacturas de HDM. ▪ Manejo y control parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lectura, estudios individuales e instrucción programada. ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>5. Checar que estén completos los embarques de refacciones cotejando físicamente contra parking list, firmando de recibida la mercancía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo y control de parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>6. Responsable de verificar que todas las piezas estén en buen estado y completas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo y control de parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catálogos. ▪ Programa parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>7. Notificar al Gerente de Refacciones faltantes en embarques para su reclamo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Parking list. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>8. Entregar refacciones a técnicos para servicio y reparaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de refacciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción programada. ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de ubicación de partes ▪ Manuales de tiempo de reparación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>9. Encargado de reportar la limpieza periódica del almacén a mantenimiento para que ejecute la tarea.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento y manejo de bitácora de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1
<p>10. Recolección de refacciones con proveedores y paquetería.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de unidades de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa parking list 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
<p>11. Responsable de realizar cotizaciones cuando se le requiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de office. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación Experto-Aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC ▪ Formatos pre establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	<p>1</p>
<p>12. Recibir, etiquetar y almacenar refacciones defectuosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de las partes ▪ Cómo detectar las partes dañadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrucción directa sobre el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de ubicación de partes. ▪ Manuales de tiempos de reparación. ▪ Tarjetas de reclamos de garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	<p>1</p>

TEMARIO	TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN	MATERIA DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	Nº DE HORAS
13. Atención a clientes en mostrador. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Videos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de cuestionarios al final de cada sesión. 	1

V. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES



HONDA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES⁴

Departamento de Refacciones	Programa Reclamos de Garantías	Modulo I	Programación de Actividades
------------------------------------	---------------------------------------	-----------------	------------------------------------

Actividad	Instructor (es)	Aula y Ubicación	Duración	Asistencia		Fechas		Días								
			Horas	P	R	I	T	L	M	M	J	V	S			
1. Preautorización de garantías	Int. / Ext.	Archivo	1													
2. Generación de reclamos a HDM.	Int. / Ext.	Archivo	1													
3. Elaboración de reportes para facturación	Interno	Archivo	1													
4. Recibo y publicación de boletines de servicio	Int. / Ext.	Archivo	1													
5. Corregir errores en reclamos	Int. / Ext.	Archivo	1													
6. Revisar estatus de reclamos	Int. / Ext.	Archivo	1													
7. Entregar refacciones por cambio de garantías	Interno	Sala 1	1													
8. Mantenimiento de la computadora Honda-net	Interno	Sala 2	1													
9. Anexar copia de factura a reclamo de garantías	Interno	Sala 1	1													
10. Recuperar copia de factura de garantía	Interno	Sala 1	1													
11. Elaborar carta de reclamos a HDM.	Interno	Archivo	1													
12. Publicar formatos de campaña	Interno	Archivo	1													
13. Elaborar lista de unidades de campaña afectadas	Interno	Sala 1	3													
14. Inventario de refacciones de garantías	Interno	Sala 1	1													

⁴ CALDERON CORDOVA, Hugo, "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal", sexta reimpresión, Ed. Limusa, México, 1993, pág. 66



HONDA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES⁵

Departamento de Refacciones	Programa Control de Almacén	Modulo I	Programación de Actividades
------------------------------------	------------------------------------	-----------------	------------------------------------

Actividad	Instructor (es)	Aula y Ubicación	Duración	Asistencia		Fechas		Días								
			Horas	P	R	I	T	L	M	M	J	V	S			
1. Acomodo de piezas de almacén	Interno	Archivo	1													
2. Responsable de reportar listado de partes Stock	Interno	Archivo	1													
3. Solidario de inventario de refacciones	Interno	Archivo	2													
4. Recibir embarques de refacciones	Interno	Archivo	1													
5. Cotejar embarques con Packing list	Interno	Archivo	1													
6. Verificar que las piezas estén en buen estado y completas	Interno	Archivo	1													
7. Notificar al gerente faltantes en embarques para reclamo	Interno	Archivo	1													
8. Entregar refacciones a técnicos para servicio y reparación	Interno	Archivo	1													
9. Reportar la limpieza periódica del almacén	Interno	Sala 1	1													
10. Recolección de refacciones con proveedores y paquetería	Interno	Sala 1	1													
11. Realizar cotizaciones cuando se le requiera	Interno	Sala 1	1													
12. Recibir, etiquetar y almacenar refacciones defectuosas	Interno	Sala 1	1													
13. Atención de clientes en mostrador	Int. / Ext.	Sala 1	1													

⁵ Ídem.

VI. ANEXOS

CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo te sientes en tu puesto?

2.- ¿Cómo consideras tu trabajo?

a) sencillo

b) complejo

¿Por qué?

3.- ¿De todas las actividades que realizas cuales son las más difíciles o complejas?

4.- ¿De todas las actividades que realizas cuáles consideras más importantes?

5.- ¿Cómo fue la capacitación que se te impartió?

a) buena

b) regular

c) mala

¿Por qué?

6.- ¿La capacitación que se te impartió, te sirvió para que pudieras desarrollar todas las actividades que en tu puesto debes realizar?

a) si

b) no

¿Por qué?

7.- ¿La capacitación que se te proporcionó fue teórica, práctica o teórica-práctica?

8.- ¿La capacitación que se te impartió fue de manera clara, sencilla y permitía la retroalimentación?

a) si

b) no

¿Por qué?

9.- ¿De todas las actividades que realizas cuáles consideras que requieren de mayor capacitación o una mejor capacitación?

10.- ¿una vez impartida la capacitación se te aplicaron algunas pruebas o exámenes para evaluar la capacitación?

a) si

b) no

¿Cuáles?

11.- ¿De acuerdo a tu experiencia que consideras que se debe mejorar en la capacitación o que propones para que esta sea más efectiva?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ACTIVIDADES	REAL	IDEAL	FALTANTE
1.- preautorización de garantías	55%	70%	15%
generación de reclamos a HDM	50%	80%	30%
Elaboración de reportes para elaboración de garantías	55%	80%	25%
Recibir y publicar boletines y noticias de servicio	70%	80%	10%
Corregir errores en reclamos de garantías	50%	80%	30%
revisar estatus de reclamos	45%	85%	40%
Recibir, etiquetar y almacenar refacciones defectuosas	50%	90%	40%
Entregar refacciones nuevas para cambiar por garantías	60%	90%	30%
Responsable del uso y mantenimiento de la computadora honda-net	50%	90%	40%
Anexar copia de factura de proveedor a reclamos de garantías por trabajo conccionado	55%	90%	35%
Recuperar copia de la guía de envío de las facturas de garantía	70%	100%	30%
Elaborar carta a HDM para cambio de periodo de reclamos	65%	90%	25%
2.- Atención de clientes en mostrador	65%	90%	25%
Capturar el vale y asegurarse que la factura se genere	80%	80%	0%
3.- Responsable de realizar cotizaciones cuando se le requiera	75%	80%	0%
4.- Inventarios de refacciones de garantías	55%	80%	25%
Acomodo de piezas de almacén	65%	90%	25%
Responsable de reportar los días lunes y miércoles a las 10:00 a.m. un listado de partes para el surtido de stock	65%	100%	35%
Corresponsable y solidario de inventarios de refacciones	65%	100%	35%
Fotografiar defectos de estética para su reclamación	90%	90%	0%
Recibir embarques de refacciones	75%	100%	25%
Checar que estén bien los embarques de refacciones cotejando físicamente contra packing list, firmando de recibida toda la mercancía	70%	90%	20%
Checar que todas las piezas estén en buenas condiciones y completas	70%	100%	30%

Notificar al gerente de refacciones faltantes en embarques para su reclamo	70%	100%	30%
Entregar refacciones a técnicos para servicio y reparaciones	75%	80%	5%
Captura de vales de servicio en ordenes de reparación para ser facturadas	80%	80%	0%
Encargado de reportar la limpieza periódica del almacén para solicitar a mantenimiento, ejecute la tarea	75%	80%	5%
Recolección de refacciones con proveedores y paquetería	75%	80%	5%
Apoyo de todas las tareas en general del gerente de refacciones cuando así lo requiera	95%	100%	5%
5.- Publicar formato de avances de campañas	72%	80%	5%
Elaborar una lista de unidades afectadas	85%	90%	5%
6.- Entrega de refacciones a domicilio	90%	90%	0%
7.- Traslado de cortesía a clientes de servicio	95%	95%	0%

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN

OPINION SOBRE EL INSTRUCTOR

Nombre del instructor _____

Nombre del programa _____

Fecha _____

El presente cuestionario esta diseñado para fines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye solamente la respuesta que considere adecuada.

1. El instructor mostró:
 - a) Completo dominio del tema.
 - b) Conocimiento indispensable del tema.
 - c) Algunas fallas en el conocimiento del tema.
 - d) Desconocimiento del tema.

2. El contenido del curso se expuso:
 - a) de manera clara, precisa y abundante.
 - b) Adecuadamente.
 - c) De forma muy elemental.
 - d) De forma muy confusa.

3. El lenguaje utilizado por el instructor fue:
 - a) Sencillo y comprensible.
 - b) Apropiado.
 - c) Muy técnico.
 - d) Incomprensible.

4. El instructor:
 - a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
 - b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
 - c) No tuvo control los capacitandos.
 - d) Proporciono el desorden y la falta de respeto.

5. El instructor:
 - a) Motivo la participación de los capacitandos proporcionando gran interés e inquietudes hacía el curso.
 - b) Motivo en lo esencial a los capacitandos.
 - c) Mostró poco interés por motivar a los capacitandos.

d) Motivo una participación negativa, lo que proporcionó una oposición al curso.

6. Las dudas que se presentaron durante el curso:

- a) fueron aclaradas ampliamente por el instructor.
- b) Se aclararon en términos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

7. La relación que estableció el instructor con los capacitandos fue:

- a) agradable y cordial.
- b) Correcta.
- c) Fría.
- d) Tensa.

8. El instructor llevó las sesiones

- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidad de los capacitandos.
- b) Ordenada y sin posibilidad de cambio.
- c) Poco organizada y fuera de control.
- d) Sin método de trabajo.

9. El material didáctico utilizado por el instructor:

- a) Brindó un apoyo constante para reforzar el contenido del curso.
- b) Ayudo para aclarar los puntos más importantes.
- c) No fue el más adecuado, aunque aclaró algunos puntos.
- d) No fue útil para el curso.

10. El instructor:

- a) Siempre estuvo puntual al inicio y término de las sesiones.
- b) Frecuentemente se retraso hasta 10 min. Concluyendo la hora señalada.
- c) Frecuentemente se retraso hasta 30 min. O salió antes de la hora señalada.
- d) No se presentó en algunas sesiones.

11. comentarios sobre el instructor.

12. sugerencias sobre el instructor.

El valor que se le dará a cada alternativa es el siguiente:

- a) Muy bueno = 10
- b) Bueno = 8
- c) Regular = 6
- d) Malo = 4

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

OPINIONES SOBRE EL CURSO

Nombre del programa _____

Fecha _____

El presente cuestionario está diseñado par afines exclusivos de capacitación. Su respuesta servirá para el mejoramiento de los cursos, por lo que le pedimos subraye solamente la respuesta que considere adecuada.

1. Al inicio del curso.
 - a) Usted conocía los objetivos y contenidos del curso.
 - b) Usted tenía una idea general de los objetivos y contenidos del curso.
 - c) Usted conocía superficialmente los objetivos y contenidos del curso.
 - d) Usted desconocía totalmente los objetivos y contenidos del curso.

2. El curso:
 - a) Cumplió los objetivos en su totalidad.
 - b) Cumplió los objetivos en lo esencial.
 - c) Cumplió los objetivos en forma parcial.
 - d) No cumplió sus objetivos.

3. Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:
 - a) Totalmente aplicables en su área de trabajo.
 - b) Aplicables solo en ciertos aspectos de trabajo.
 - c) Interesantes, pero difíciles de aplicarlos en el trabajo.
 - d) Sin interés e inútiles para el desempeño del trabajo.

4. La duración del curso fue:
 - a) La más adecuada para asimilar los contenidos del curso.
 - b) Conveniente.
 - c) Demasiado larga.
 - d) Muy breve para asimilar los contenidos del curso.

5. Considera usted que el curso:
 - a) Le despertó interés e inquietudes para conocer más sobre el tema.
 - b) Cumplió completamente con sus expectativas.
 - c) Le resultó eficiente para conocer sobre esos aspectos.
 - d) No cumplió con sus expectativas.
 - e)

6. El aula:

- a) Fue la más apropiada para el desarrollo del curso.
- b) Presentó parcialmente las condiciones necesarias para el desarrollo del curso.
- c) Faltó acondicionarse.
- d) Fue inapropiada.

7. El horario asignado al curso fue:

- a) El más conveniente,
- b) Apropiado.
- c) Incomodo.
- d) Inadecuado.

8. Indique los cursos que usted considera convenientes para reforzarlos conocimientos adquiridos y para desarrollar sus labores.

9. Comentarios sobre el curso.

10. Sugerencias sobre el curso.

El valor que se le dará a cada alternativa es el siguiente:

- a) Muy bueno = 10
- b) Bueno = 8
- c) Regular = 6
- d) Malo = 4

SUGERENCIAS

Lo que se sugiere al momento de impartir la capacitación es lo siguiente:

- ✓ Llevar a cabo los programas y contenidos planteados en el programa de capacitación.
- ✓ Aplicar los métodos y técnicas que en el se sugieren.
- ✓ Asignar instructores capacitados para llevar a cabo la capacitación.
- ✓ Que la capacitación se clara, sencilla y permita la retroalimentación.
- ✓ Que se apliquen pruebas y cuestionarios antes, durante y después de la capacitación, para evaluar la efectividad de la misma.
- ✓ Que se aplique el cuestionario propuesto donde los capacitandos puedan evaluar los cursos de capacitación.
- ✓ De igual modo se aplique el cuestionario propuesto para evaluar a los instructores.

CONCLUSIÓN

A través de la presente investigación se desea confirmar porqué es importante contar con un área de capacitación en una organización: caso Honda Roca Diamante, la cual se encargue de desarrollar programas de capacitación para las diferentes áreas o puestos de esta empresa, en base a las fases del proceso de capacitación, para poder proporcionar una capacitación adecuada y basada en las necesidades del personal que labora en la empresa, para lograr que estos se desempeñen de manera eficiente en sus puestos.

Por tal razón en este trabajo se desarrolló un programa de capacitación para el Departamento de Refacciones, específicamente para el puesto de Analista de Garantías. A través del cual se pudo observar lo siguiente durante su realización, en primer lugar se puede demostrar que al impartir la capacitación al analista de garantías, no se llevo a cabo la detección de necesidades, ya que la capacitación impartida no cubrió todos los requerimientos que el puesto exigía para que el analista se desempeñara de manera eficiente. De igual forma al llevar a cabo la capacitación no se contaba con una planeación en donde se especificarían las necesidades de capacitación y en base a estas desarrollar los contenidos, las técnicas y los métodos indispensables que garanticen la efectividad de la capacitación, al momento de ser impartida al personal. Tampoco se elaboro el diseño de la capacitación en el cual se establecieran los lugares, las fechas, los horarios, los calendarios y los cronogramas sobre la capacitación que se efectuaría. Del mismo modo una vez terminada la capacitación no se aplico ningún método o técnica para poder evaluar la eficiencia de la capacitación impartida y valorar si el analista está realmente preparado para desempeñarse de manera eficaz en su puesto o si es necesario proporcionar una mayor capacitación a ciertas actividades del puesto. También se comprobó que el instructor interno responsable de impartir la capacitación no contaba con los conocimientos y las técnicas necesarias para impartir una capacitación efectiva, que

garantice que el analista cuente con la preparación necesaria para dominar todas las actividades de su puesto.

Por todo lo antes mencionado se determino la importancia de contar con esta área de capacitación a través de la cual se desarrollen programas de capacitación en base a las necesidades del personal, en donde se puedan aplicar los proceso de capacitación, como son la planeación la cual se debe realizarse en base a las necesidades de capacitación arrojadas a través del diagnóstico de la detección de necesidades, así una vez planeada la capacitación se continuará con el diseño, para después pasar a la ejecución de la misma y sobre todo es importante enfatizar la última fase que es la evaluación de la capacitación, ya que esta nos permitirá conocer la eficiencia de la capacitación, además nos permitirá conocer si el personal se encuentra realmente preparado para desempeñarse de manera productiva y eficiente en sus puestos de trabajo. Pero también es necesario mencionar que para lograr que la capacitación sea efectiva se debe contar con instructores calificados que cuenten con los conocimientos, las técnicas y la experiencia que garanticen la efectividad de la capacitación.

Asimismo es importante mencionar que el programa de capacitación presentado esta diseñado, específicamente para el puesto de Analista de Garantías, pero el modelo de este programa puede adaptarse a las diferentes áreas y puestos de la organización.

Para finalizar este trabajo de investigación es importante comentar que la capacitación es indispensable ya que ésta garantiza a las organizaciones el contar con personal capacitado para enfrentar los grandes retos que los tiempos nuevos exigen, como son los cambios tecnológicos, entre otros, además le permite obtener un mayor rendimiento de sus trabajadores, una mayor productividad, lo cual beneficia a la empresa ya que esto se traduce en una mayor rentabilidad para la misma. Razón por la cual es conveniente que las organizaciones proporcionen capacitación y actualización a su personal.

BIBLIOGRAFIA

- CALDERON CORDOVA, Hugo, *Manual para el Proceso de Capacitación*, 6ta. Reimpresión, Ed. Limusa, México, 1993, pp. 129
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, 4ta. Reimpresión, Ed. Trillas, México, 1998, pp. 368
- HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Introducción a la Administración un Enfoque Teórico Práctico*, 1ra. ed. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, pp. 418
- KOONTZ, Harold, *Administración una Perspectiva Global*, 10ª ed. Ed. McGraw-Hill, México, 1994, pp. 745
- MARTINEZ DE VELASCO, Alberto, *Comunicación Organizacional Práctica; Manual Gerencial*, 3ra. Reimpresión, Ed. Trillas, México, 1995, pp. 111
- MUNICH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, 8ª Reimpresión, Ed. Trillas, México, 1999, pp. 240
- RAMOS PADILLA, Carlos G., *La Comunicación un Punto de Vista Organizacional*, 1ra. Reimpresión, Ed. Trillas, México, 1998, pp. 75
- REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal*, vigésimo 1ra. Reimpresión, Ed. Limusa, México, 1991, pp. 113
- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, *Administración de la Capacitación*, 1ra. ed. Ed. McGraw-Hill, México, 1991, pp. 122

- WILLIAM B. Werther, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ta. ed., Ed. McGraw-Hill, México, 2000, pp. 582

OTRAS FUENTES

- CD de Inauguración de Honda Roca Diamante, Celaya, Gto. 1998
- Ley Federal del Trabajo, 1ra. ed., Ed. PAC, 1998.
- RUIZ CRUZ, Juan Carlos, “*Manual Organizacional de Operaciones de Servicio de Roca Motors S. A. de C. V.*,” Honda Roca Diamante, 1999, pp. 118
- TINOCO SOTOMAYOR, Yenise Elvira, “*Manual para la Realización de Eventos Especiales de las Organizaciones Empresariales*”. Celaya, Gto. Escuela de Ciencias de la Comunicación ULSAB, 2003, pp. 120

INTERNET

- [www.historia de honda.com](http://www.historia.de.honda.com)
- www.ameca.com
- [www.honda.com.mx/honda 2004](http://www.honda.com.mx/honda%2004)
- www.mexicolegal.com.mx
- www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml.
- www.fundacionsalvat.org.ar/home/articulo_dot.asp?=57-7k.