



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORACIÓN No. 8727-02
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de un modelo
de capacitación
semipresencial, para
mandos medios en
FUCAP, A.C.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Gerardo Torres Galindo

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 01 de septiembre de 2016



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.

A mis padres.

Por brindarme siempre su apoyo incondicional, estar cuando más lo necesito y sobre todo por el amor que me ha permitido lograr ir más allá de lo que yo pude lograr imaginar.

A mis abuelos.

Por sus consejos siempre tan presentes, ese ánimo que siempre me ha permitido seguir adelante, mi abuelo Miguel que siempre tengo tan presente su célebre palabra “Hay que ser analítico para vivir de la administración” que me han logrado caminar con la frente en alto.

A mi asesora.

Por brindarme de sus conocimientos y esa paciencia que me permitieron seguir avanzando cada vez más, sus consejos y sus palabras las tendré presente siempre que observe este documento.

A mis amigos.

Chema e Isaac que siempre estuvieron presente en mi camino y que agradezco infinitamente haberlos conocidos, porque aprendí de ellos tantas cosas que guiaran mi vida para mejor.

A Corporación Industrial Uruapan.

A su administradora la Sra. Paty y al Lic. Ildefonso Huante por su apoyo incondicional y brindarme las herramientas necesarias para poder seguir adelante, sobre todo el tiempo que me dedicaron a pesar de ser personas muy ocupados, mi agradecimiento por siempre.

A Fundación para la Calidad Humana en la Productividad.

Por permitirme ser parte de ellos, ser la asociación que creyó en mí, y me abrió las puertas para formar parte de su equipo laboral, así como permitirme que mis ideas y proyectos puedan verse materializados en algo que pueda ser de utilidad a la comunidad.

Índice

Introducción.....	9
CAPITULO 1	11
ADMINISTRACIÓN.....	11
1.1 Antecedentes de la administración.....	11
1.2 Concepto de administración.....	13
1.3.- Características y principios de la administración.	14
1.3.1.- Universalidad.....	14
1.3.2.- Especificidad.	14
1.3.3.- Unidad temporal.	14
1.3.4.- Su unidad jerárquica.	15
1.4.5.- Principios de la administración (Fayol).....	15
1.4.- Especies y relaciones de la administración.....	17
1.4.1.- Administración de personas.	18
1.4.2.- Administración y las ciencias sociales.	19
1.4.3 Administración y derecho.....	19
1.4.4.- Administración y economía.....	20
1.5 Proceso Administrativo.....	21
1.5.1.- Planeación.	21

1.5.2.- Organización.....	21
1.5.3.- Integración.	22
1.5.4.- Dirección.....	22
1.5.5.- Control.....	22
1.6.- Áreas funcionales de la administración.	22
1.6.1.- Área comercial.....	23
1.6.2.- Área de operaciones.	23
1.6.3.- Área de finanzas.....	23
1.6.4.- Área de recursos humanos.	24
CAPITULO 2	25
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	25
2.1 Antecedentes de la administración de recursos humanos.....	25
2.2 Definiciones.....	27
2.3 Características del Recurso humano.....	28
2.4 El carácter múltiple del área de Recursos Humanos.....	29
2.5 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.	31
2.6.- Funciones del área de recursos humanos.....	32
CAPITULO 3	35
LAS ORGANIZACIONES.....	35
3.1.- Concepto de organización.....	35

3.2.- Tipología de las organizaciones.....	36
3.2.1.- Organización lineal.....	36
3.2.2.- Organización funcional.....	37
3.2.3.- Organización Staff.....	38
3.3.- Organigramas.	39
3.3.1.- Criterios para elaborar un organigrama.	40
3.3.2.- Organigrama lineal.	41
3.3.3.- Organigramas horizontales.	42
3.3.4.- Organigrama circular	42
3.4.- Los principios de la organización.....	43
3.4.1.- Principio de la especialización.....	44
3.4.2.- Principio de la unidad de mando.	44
3.4.3.- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.....	44
3.4.4.- Principio del equilibrio de dirección-control.	45
3.4.5.- El principio de la definición de puestos.	45
3.5.- Unidades de organización.	46
3.6.- Las partes del sistema y su interdependencia.	47
3.7.- El tramo de control.	48
CAPITULO 4	50

VENTAJAS DEL USO DE LAS TIC'S EN LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	50
4.1.- ¿Qué son las TIC's?	50
4.2.- Concepto de capacitación.	51
4.3- Propósitos de la capacitación.	52
4.4.- Modalidades de educación.	53
4.4.1.- Modelo de educación presencial (Clásico).	53
4.4.2 modelo mixto. (Semipresencial).....	54
4.5.- ¿Qué es la capacitación semi-presencial?.....	55
4.5.1 Modelos de colaboración.....	57
4.6.- ¿De dónde surge la capacitación semipresencial?	59
4.8.- Aplicación de las TIC's para la capacitación.	60
4.8.1.- Plataformas de educación en línea libres.	60
4.8.2.-Plataformas de educación privadas.	61
4.9 Ventajas y desventajas del uso de la capacitación semi-presencial. 62	
CAPITULO 5	65
CASO PRÁCTICO: Propuesta de capacitación semi-presencial para mandos medios en “Fundación para la Calidad Humana en la Productividad, A.C.”	65
5.1.-Objetivos	65

5.1.1.-Objetivo general.	65
5.1.2.-Objetivos particulares.	65
5.2.-Hipótesis.	65
5.3.-Justificación.	66
5.4.- ¿Qué es la Fundación para la Calidad Humana en la Productividad?	67
5.5.- Antecedentes históricos.	68
5.6.- Objetivos generales de FUCAP.	69
5.7.- Organización interna de la empresa.	69
5.8.- Función del área de capacitación de la fundación.	70
5.9.- Antecedentes del área de capacitación de la fundación.	72
5.10.- Metodología de la investigación.	72
5.10.1.- Elaboración del instrumento para el estudio de mercado.	72
5.10.2.- Definición de la muestra.	73
5.11.- Formato de la encuesta.	75
5.12.- Resultados de la encuesta.	77
P1.- ¿Qué capacitación prefiere para sus empleados?	77
P2.- ¿Cuántas veces has tomado un curso en línea donde el profesor estuviera presente?	77

P3.- En caso de que hayas tomado cursos en línea con el expositor en vivo, ¿Cómo ha sido tu experiencia dentro del curso?	77
P4.-Si usted nunca ha implementado un curso en línea, ¿Le gustaría implementar uno?	78
P5.- ¿Cuáles serían los temas de mayor interés para capacitar a su personal?	78
P6.- ¿Cuál cree usted que sea el método idóneo para proporcionar material complementario en una capacitación semipresencial?	78
P7.- ¿Qué día o días de la semana estarías dispuesto a tomar un curso de capacitación semipresencial?.....	78
P8.- ¿En qué horario prefieres tomar un curso de capacitación semipresencial?	79
P9.- Cuando estás en una capacitación semipresencial, ¿Cuántas horas al día consideras óptimas?	79
P10.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso en línea de 12 horas con profesor presente?.....	79
P11.- ¿Cuáles consideras que sean los beneficios de la capacitación semipresencial?	79
P12.- ¿Cuáles consideras las desventajas de la capacitación semipresencial?	80
C13.- Comentarios.....	80
5.13.- Conclusiones de la encuesta.	81

<i>¿Qué capacitación prefiere para sus empleados?</i>	81
<i>¿Cuántas veces has tomado un curso en línea donde el profesor estuviera presente?</i>	81
<i>En caso de que hayas tomado cursos en línea con el expositor en vivo, ¿Cómo ha sido tu experiencia dentro del curso?</i>	81
<i>Si usted nunca ha implementado un curso en línea, ¿Le gustaría implementar uno?</i>	81
<i>¿Cuáles serían los temas de mayor interés para capacitar a su personal?</i>	82
<i>¿Cuál cree usted que sea el método idóneo para proporcionar material complementario en una capacitación semipresencial?</i>	82
<i>¿Qué día o días de la semana estarías dispuesto a tomar un curso de capacitación semipresencial?</i>	82
<i>¿En qué horario prefieres tomar un curso de capacitación semipresencial?</i>	82
<i>Cuando estás en una capacitación semipresencial, ¿Cuántas horas al día consideras óptimas?</i>	82
<i>¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso en línea de 12 horas con profesor presente?</i>	83
<i>¿Cuáles consideras que sean los beneficios de la capacitación semipresencial?</i>	83

<i>¿Cuáles consideras las desventajas de la capacitación semipresencial?</i>	83
5.14.- Conclusión general.	84
5.15.- Propuesta de cursos de capacitación semipresencial.	86
ANEXOS.	91
Bibliografía	102
TABLAS	105
ILUSTRACIONES	105
ANEXOS	106

Introducción.

En esta tesis se hablará sobre el área de recursos humanos dentro de las organizaciones y como ha ido avanzando en el curso del tiempo, Se tratará los procesos más básicos y puntos elementales que se manejan dentro de una organización para lograr entrar de lleno en el tema.

El objetivo general es demostrar los beneficios de ofrecer una capacitación a través de un nuevo enfoque la capacitación semipresencial, o también denominado “blendend learning” que es un concepto que ya se ha ido utilizando anteriormente pero no con la difusión necesaria, este modelo de capacitación permite que el empleado o persona que va tomar algún curso de capacitación pueda desarrollar sus habilidades mediante cursos en presencial de algún ponente capacitado en la materia, así como también puede obtener cursos mediante elementos multimedia que pueda conseguir mediante el uso de las tecnología de la información y pueda serle de utilidad dentro de su formación laboral.

En el primer capítulo se tratarán temas relacionados a los fundamentos básicos de la administración, abarca desde los fundamentos que los vieron nacer, hasta el proceso administrativo que es vital hoy en día para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, su interrelación con otras ramas y las principales áreas funcionales en que se le puede dar uso.

Una vez terminado aclarado los aspectos administrativos básicos, en el segundo capítulo se hablará de la administración del recurso humano, de donde surge la necesidad de tener un control del recurso humano, cuáles son sus principales características, funciones y objetivos.

Posteriormente de tratar los temas de administración y el recurso humano, en el tercer capítulo se hablará de la organización que es el principal centro donde el hombre se conjunta para realizar una serie de actividades que lleven a una meta específica, se abarcará temas desde estrategias de organización, principios y mandos.

Entendido la consistencia del nacimiento de la administración, del recurso humano y la estructura de las organizaciones, en el cuarto capítulo trataremos de lleno las ventajas del uso de las TIC's en el siglo XXI para la capacitación del recurso humano, contendrá información relevante de la importancia de la capacitación y el modelo de uso que se puede dar a las TIC's aplicadas en la capacitación de personal.

El capítulo 5 consiste propiamente en el caso práctico, la propuesta de una capacitación semi-presencial para mandos medios en "FUCAP, AC" Fundación para la Calidad Humana en la Productividad, es una asociación civil que tiene como principal objetivo ofrecer a la población de las herramientas necesarias para poder desarrollar de manera eficiente un oficio o carrera laboral, por lo cual veremos los elementos su composición y aplicación dentro de la misma.

En conclusión, se verá los elementos administrativos aplicados en una organización civil enfocada al recurso humano, donde seleccionan y capacitan personal para poder ser insertados de manera eficiente en el mercado laboral.

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN.

La administración puede ser la principal actividad que el hombre aprendió a desarrollar desde los tiempos antiguos porque desde el momento que las personas se dieron cuenta que no eran capaz de realizar todas las actividades y empezaron a delegar y controlar a otro personal para conseguir cierta finalidad, en ese momento, se dieron cuenta que la administración era necesaria para la vida del hombre.

1.1 Antecedentes de la administración.

Época primitiva: En aquella época donde los hombres vivían en pequeñas tribus trabajaban actividades según su edad y sexo, cuyas principales actividades destacaba la caza, pesca y la recolección de frutos. Los jefes de tribu eran los que tomaban las principales decisiones. Al trabajar el hombre en grupo fue cómo surgió la administración básica.

Época agrícola: Cuando la agricultura hizo su primera aparición y la vida pasó de nómada a sedentaria se empezaron a establecer las bases de la sociedad, se creó el estado y aparecieron las primeras ciencias, ahora los nuevos administradores eran aquellos que controlaban las tierras y los encargados del control del estado.

Antigua Grecia: Es aquella época donde el esclavismo era el nuevo sistema de control, donde la administración se caracterizó por su orientación a la supervisión estricta del trabajo, existía un bajo rendimiento por el personal ya que el castigo corporal era la forma disciplinaria más común.

Época feudal: la relación social pasó a ser servidumbre, donde una familia (del señor feudal) era el que controlaba la tierra y ejercía control sobre la producción. Cuando el sistema feudal se acabó paso un nuevo sistema, donde aquella servidumbre se convirtió en trabadores independientes dando comienzo a la economía familiar. Logrando así el desarrollo del comercio y de los gremios.

Revolución industrial: En esta época donde aparecieron diferentes inventos con la finalidad de aumentar la productividad del hombre, causo el desarrollo acelerado de las industrias y así también el cambio radical de las organizaciones. Las fábricas empezaron con la producción masiva donde el empresario era dueño de los medios de producción y los trabajadores prestaban su fuerza con tal de recibir un salario. Se reconoce principalmente la producción en serie de las cosas.

Por otra parte, la complejidad del trabajo origino la aparición de los primeros especialistas en áreas laborales al igual como los primeros administradores, todos los factores anteriores originaron también la aparición de diversas corrientes de pensamiento tanto a favor de los trabajadores como de la industria, creando así las bases de las principales disciplinas administrativas.

Siglo XX: El desarrollo tecnológico e industrial crece de una manera exagerada logrando así también la consolidación de la administración como una rama

necesaria dentro de la empresa ya que solo con ella se logra la obtención de los objetivos que se plantean de manera óptima y eficaz.

(GALINDO, 1997, págs. 17-20)

1.2 Concepto de administración.

Utilizando las palabras de diferentes autores que en el paso de la historia han propuesto su propia definición de administración, se llegará a resaltar a algunos que destacan a continuación mencionaremos los conceptos de esos autores:

Edward Francis Brench: *“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”*

Frank Tanmenbaum: *“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”*

Henry Fayol: *“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”*

Agustín Reyes Ponce: *“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”*

(PONCE A. R., Administración de Empresas: Teoría y práctica, 1984, págs. 16, 17)

Se puede definir entonces que la administración: “son todas aquellas técnicas y habilidades que en conjunto permiten optimizar los recursos de una empresa por medio del factor humano”.

Optimizar recursos, esa es la finalidad, pero, ¿De quiénes son esos recursos? Para ellos se podrá ver que existen 2 especies de administración que podrán ver a continuación.

1.3.- Características y principios de la administración.

Para que la administración pueda ser considerada como tal está deberá de cumplir con una serie de características y principios, permitiendo así poder ser conocida como tal, a continuación, se mencionarán cada uno de ellos:

1.3.1.- Universalidad.

La administración se da donde quiera que exista una organización o dependencia que tiene que tener una coordinación sistemática de los medios, donde todos los elementos administrativos serán iguales (aunque pueden llegar a variar) en toda organización.

1.3.2.- Especificidad.

La administración como tal va acompañada de diversos factores dentro de la organización y también existen diversas personas que influyen, Pero la administración como tal nunca sufrirá cambio alguno.

1.3.3.- Unidad temporal.

“Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso se deja de mandar, controlar, de organizar, etc.”

(GALINDO, 1997, pág. 28)

1.3.4.- Su unidad jerárquica.

Todos los niveles de la organización participan en mayor o menor rango dentro del proceso administrativo ya que todos forman parte de un solo conjunto.

1.4.5.- Principios de la administración (Fayol)

1. **División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

(Altonivel., 2014)(internet)

1.4.- Especies y relaciones de la administración.

La administración sólo tiene 2 tipos de especies, la administración pública y la administración privada. Para poder comprender cual corresponde a cada cual debemos entender un concepto básico; La pública busca el correcto funcionamiento de todos aquellos organismos de gobierno, mientras que la privada ve todos aquellos organismos que son a partir del financiamiento de una persona.

Existen varios criterios para poder definir en cuál de las dos áreas se encuentra ubicada la administración.

- Su naturaleza.
 - Interviene el estado o interviene una persona particular.
- El fin buscado.
 - Ayudar a la población en general o cumplir el objetivo de algún particular.
- Fuente de ingreso.
 - Dinero del erario público o inversión privada.

Al igual que la administración se divide por especies, también tiene división por su relación con diferentes materias, la administración es universal por el simple hecho de que está puede ser aplicada en diferentes ramas educativas y de aplicación.

Por eso se tendrá que resonar algunas de las relaciones que tiene la administración con diversas áreas y enfoques, empezando por la más importante de todas y de la cual la administración siempre tendrá que estar agarrada de la mano, ya que sin ella no existiría: El hombre.

1.4.1.- Administración de personas.

La administración se clasifica en dos grandes áreas: La pública y la privada. Pero para que estas dos grandes áreas existan, primero debe de haber una persona que trabaje en ellas o todavía más importante, una persona quien los dirija.

Entonces entre las personas que se podrá mencionar que siempre van estar presentes en cualquier empresa son: los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores, los empleados calificados y los no calificados.

Las personas son aquellas encargadas también de manipular las maquinas, los materiales, elegir cual métodos es el más adecuado para hacer las cosas, saber cómo invertir dinero.

Entonces también se podrá decir que las cosas (materiales) son parte de la administración de las personas ya que estas son necesarias para poder desarrollar de manera óptima el trabajo.

La eficiencia de la administración depende de las decisiones de las personas y también de como decidan utilizar las herramientas que se les está designando

1.4.2.- Administración y las ciencias sociales.

Al intentar relacionar la administración con las ciencias sociales se enfocarán al principal elemento básico de la administración “eficiencia” y eso es la clave de relación porque la administración busca eficientar las funciones sociales, no puede existir alguna sociedad sin administración y no puede existir una administración sin una sociedad, por lo cual podrá decirse que varias ramas aportan algo.

1.4.3 Administración y derecho.

Para que la administración pueda funcionar primeramente debe de existir una sociedad como ya se estableció anteriormente. Pero, al igual para que la administración pueda existir o poder pedir algo de los demás debe de haber reglas, leyes, normativas que la población deba de seguir.

Las normas administrativas muchas veces están sustentadas por una base legal es decir estas basadas bajo algún cumplimiento de derecho, pero no porque la administración tenga bases legales para actuar quiera decir que se tenga que realizar de esa manera ya que no busca que las personas cumplan bajo alguna obligación, sino buscan que estas cumplan por mera iniciativa propia y que siempre sea de una manera eficaz.

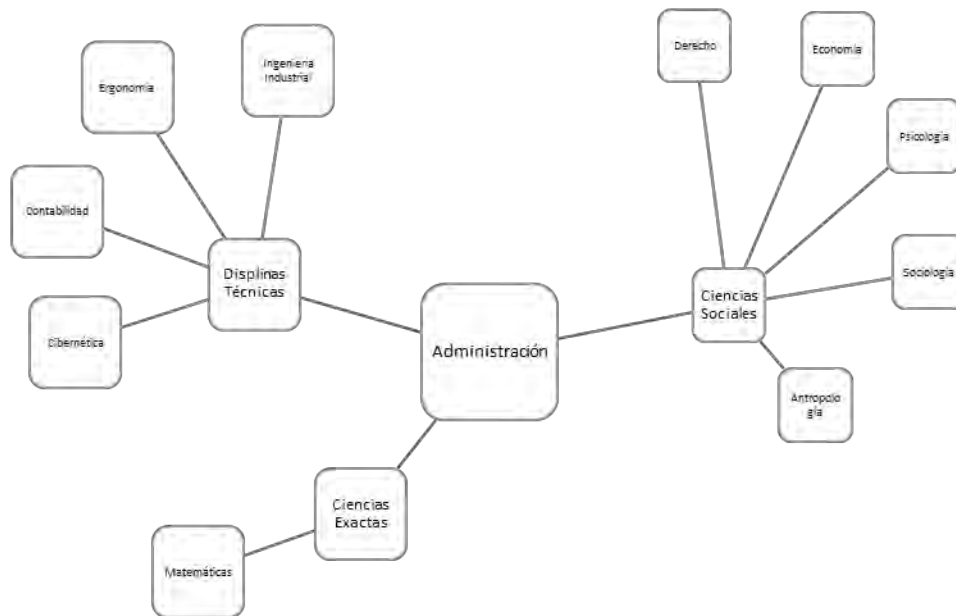
Pero el derecho proporciona la estructura para el funcionamiento, ya que sin está cualquier organismo no podría ser administrado, a su vez la administración le otorga la eficacia y la efectividad a las normas aplicables del derecho.

1.4.4.- Administración y economía.

La economía en si aporta datos valiosos sobre la administración. Recordaremos que la administración se ve afectada por todos esos cambios que pueda generar entorno a la economía, por lo cual su importancia deriva de la información que nos puedan proporcionar acerca de las situaciones o fluctuaciones del mercado, lo relacionado a los pagos o manejos de dinero.

A continuación, se mostrará un diagrama de la relación que tiene la administración con diversas áreas y ciencias, en conjunto todas estas incluyendo las que se han mencionado anteriormente y permiten que está funcione de manera óptima y eficaz.

Tabla 1 La administración y sus áreas de acción.



FUENTE: (GALINDO, 1997, pág. 32)

1.5 Proceso Administrativo

La administración como tal contempla varios elementos para su realización por lo que tienen que ser aplicados de una manera consecutiva para que estos puedan funcionar de una manera eficiente y pueda aportar algo a la organización.

Cuando una organización o persona aplica el proceso administrativo pasa por dos fases, la primera fase es la mecánica, donde se define que se va hacer y cuál es la manera en la que se tiene que realizar. Por último, se encuentra la dinámica, donde se realizan todas las actividades que anteriormente habíamos pensado para después revisar el trabajo realizado.

1.5.1.- Planeación.

La planeación consiste en determinar el curso que se tomará para seguir alguna acción determinada, se deberá contemplar la serie de objetivos y pasos que se deberán de realizar para poder lograr las metas, cuáles serán los costos presupuestados y estimar el tiempo necesario para alcanzar dichos objetivos, una vez tomado en cuenta todos los objetivos se proceden con el siguiente punto.

1.5.2.- Organización.

En la organización tomamos todos aquellos elementos que vimos en el proceso de planeación y empezamos a asignar actividades a las personas que están de apoyo al igual se asignar jerarquías para tener obligaciones, una vez separados todos los elementos se designan funciones a cada persona y se procede a elaborar las áreas de trabajo, para ver las áreas de trabajo necesitarán de...

1.5.3.- Integración.

Una vez que se tenga todas las actividades ordenadas según su tipo de trabajo y al personal se le tenga jerarquías y funciones, pasamos a integrar las actividades en las áreas correspondientes, puedan ser contabilidad, administración, ventas o producción. Lo anterior depende del objetivo o meta a alcanzar.

1.5.4.- Dirección.

En esta etapa del procedimiento administrativo se debe dirigir al personal para que las actividades que se realicen sean realizadas de manera correcta, por lo cual el orden jerárquico establecido anteriormente deberá de entrar en funcionamiento mediante la supervisión de las personas a su mando, una vez dirigidas las actividades.

1.5.5.- Control.

Existen las actividades y las áreas funcionales a donde se deben dirigir, pero, ¿Qué asegura que dichas actividades se estén realizando de manera adecuada? Para eso se deberá de crear sistemas que nos permitan medir los resultados con el fin de saber si los objetivos planteados se están cumpliendo de manera efectiva, se necesitan mejorar, corregir y formular nuevas estrategias.

1.6.- Áreas funcionales de la administración.

Las áreas funcionales de la administración son aquellas encargadas de coordinar y supervisar los diferentes departamentos de la empresa, sin esas áreas la empresa se puede considerar inoperante ya que es el sustento que mantiene

activas las actividades, una empresa por lo menos deberá de contar con las siguientes áreas funcionales para poder trabajar:

1.6.1.- Área comercial.

Es el área encargada de promover los productos que la organización elabora, para ello aplica la mezcla de mercadotecnia para poder ofrecer el producto, esta es la encargada de obtener el producto adecuado a las necesidades que tiene el mercado y que a su vez sea rentable para la empresa que desarrolla el producto, sea físico o de servicio.

1.6.2.- Área de operaciones.

“El área de operaciones tiene como función esencial, planear, dirigir y controlar todo lo relativo a lo que se tenga que producir, las cantidades o volúmenes a producir, la forma en que debe ser hecha la producción, los recursos e instrumentos que se deberán de utilizar en el proceso productivo, localidad, lugar específico y distribución de espacios donde debe de realizarse el proceso productivo y determinar los costos de producción”

Fuente: (ALEJANDRO LERMA KIRCHNER, 2012, págs. 92,93)

1.6.3.- Área de finanzas.

Es el área encargada de aplicar las finanzas en beneficio de la empresa, haciéndolas más rentables y generando mayores ingresos que pueda aportar tanto a la sustentabilidad de la organización como al pago de los trabajadores, utilizando el análisis, la planeación y el control de los movimientos económicos que pueda llegar a tener la organización.

1.6.4.- Área de recursos humanos.

El área de recursos humanos es aquella que. “Dirige y sustenta en el entendimiento de las personas, no sólo como insumos necesarios para producir bienes u otorgar servicios, sino como elementos multidimensionales que participan en diferentes ámbitos, de la vida, que poseen historias particulares, motivacionales, individualidad, aspiraciones, valores. Etc”

Fuente: (ALEJANDRO LERMA KIRCHNER, 2012, pág. 219)

Con este tema se podrá ver que la administración tiene una amplia gama de actividades y giros en la que pueda ser aplicada, pero para que esto pueda ser una realidad se necesita personal ya que es la principal fuente de trabajo en cualquier organismo, es por eso que en el siguiente capítulo se hablará más a fondo de la administración del recurso humano.

CAPITULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos (o del factor humano como se le conoce actualmente) es un área que es utilizada por todas las empresas, ya sean grandes, medianas y pequeñas. La administración de recursos humanos sirve para proporcionar a la empresa una planeación, coordinación y control de las técnicas para promover el desempeño productivo del personal, con la única finalidad de que se pueda desarrollar y pueda favorecer a los objetivos de la organización.

2.1 Antecedentes de la administración de recursos humanos.

Actualmente la administración de recursos humanos forma parte fundamental dentro de la empresa, pero no siempre fue así la administración de recursos humanos ha tenido que pasar por diversos avances para poder llegar a lo que conocemos hoy en día.

Desde el nacimiento de las primeras organizaciones, así como el nacimiento de los primeros procesos administrativos se necesitó tener una manera de poder controlar al personal, desde tiempos muy antiguos las personas estaban dispuestas a otorgar alguna habilidad para poder obtener algunos recursos, desde ese momento se creó el concepto de obrero.

En babilonia, aproximadamente en el año 2000 a. c, el Código de Hammurabi iniciaron a escribir las primeras leyes respecto al proceso administrativo, incluyendo así las primeras bases de la administración de Recursos Humanos, en dicho código hablaba de las siguientes bases:

- **Responsabilidad.** Cada ciudadano era responsable de las consecuencias causadas por el mal desempeño de sus actividades como jefe. En una carta por el rey establece que si el personal no hace bien su trabajo el jefe es el que sería castigado.
- **Salario.** Se establece por ley las primeras bases de salario para el personal de 8 “gus” al año.
- **Motivación.** Se pagaban cantidades extras a los obreros que produjeran más de lo normal. Esto se llevaba a cabo en las empresas de tejido (PONCE A. R., Administración Moderna, 1992, pág. 71)

Desde tiempos muy remotos cuando el personal era considerado esclavo existía aquellos factores de la administración del recurso humano, porque sabían el valor de trabajador, así como el gasto que tenían que realizar si un trabajador moría por lo cual tenían que enfocarse en como motivar y como remunerar.

No fue hasta la edad media cuando la administración obtuvo otro repunte en sus avances, en dicha edad ya existía más organizaciones; la iglesia, los gremios y los militares. Este último se destacó por su manera de explotación del recurso humano.

La supervisión del personal solía ser más severa. Existía una cuidadosa guardia en las entradas del astillero, cuya finalidad era evitar hurtos. Para poder ser admitidos tenían que aprobar un examen especial.

Los salarios se pagaban por pieza y por tarea, pero predominaba el primer sistema: además se pagaba sobre la pieza terminada. La evaluación de los méritos se hacía por un comité dos veces al año, y con base a los resultados se concedían aumentos.

Existían descansos en los cuales los trabajadores se les proporcionaban vino, con la finalidad de reanimarlos a seguir trabajando. (PONCE A. R., Administración Moderna, 1992, pág. 91)

Al observar una breve historia se podrá dar cuenta de que la administración de recursos humanos a pesar de no estar fundamentada ya tenía un funcionamiento tangible en la organización, todo esto es debido a la importancia del hombre dentro de esta ya que sin él no podría cumplirse los objetivos planteados.

2.2 Definiciones.

Antes de continuar es importante dar a conocer algunos conceptos de administración de recursos humanos:

“Conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros” (APUNTES DE LA MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, 2010)

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y el del país en general” (GALICIA, 1994, pág. 27)

Anteriormente se podrá definir que la administración de recursos humanos es un conjunto de principios con la finalidad de hacer crecer al personal, tanto en conocimientos y habilidades con la única finalidad de poder cumplir de manera más eficaz los objetivos que tiene planteado la empresa.

2.3 Características del Recurso humano.

Para quedar mejor entendido el capítulo que estamos desarrollando podremos mencionar que es el recurso humano (Factor humano como habíamos hablado anteriormente) Son aquellas personas que trabajan dentro de una organización, con el uso de sus habilidades, técnicas y conocimientos con la finalidad de producir algo y cumplir con los objetivos.

Los recursos humanos poseen características tales como:

1. Posibilidad de desarrollo.
2. Creatividad.
3. Ideas.
4. Imaginación.
5. Sentimientos.
6. Habilidades.
7. Experiencia.

Mismas que las diferencias de los demás recursos. (GALINDO, 1997, pág. 58)

Estas son unas de las cuantas características que maneja el autor y varían dependiendo de cada uno y el enfoque que tenga, pero podemos encontrar que el personal es parte esencial de la empresa y dependiendo de las características que el posea aporte diferentes puntos que van encaminados al bienestar personal y de la organización.

2.4 El carácter múltiple del área de Recursos Humanos.

El área de recursos humanos dentro de una empresa abarca varias funciones por la cual se podrá considerar que tiene un carácter multidisciplinario de ahí deriva su principal aportación a la empresa. Esta área tiene las características principales que trabaja en dos ambientes diferentes uno interno y una externa como se mostrará en el siguiente cuadro.

Tabla 2 La relación del área de recursos humanos con los ambientes internos y externos.

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Estudio del mercado de trabajo	Análisis y descripción de puestos
Reclutamiento y selección	Valuación de puestos
Investigación de salarios y prestaciones	Capacitación
Relación con los sindicatos	Evaluación del desempeño
Relación con entidades de formación	Plan de vida y de carrera
Legislación laboral	Plan de prestaciones sociales
Otros aspectos	Higiene y seguridad

(CHIAVENATO, 2007, pág. 112)

Como se observa en el cuadro anterior se podrá determinar que el área de recursos humanos dentro de una empresa funciona dentro de dos grandes ambientes, que es el externo y el interno, ya que si no se pudiera contar con alguna de ellas la empresa no podría funcionar como tal.

Al igual que el área de recursos humanos realiza dichas actividades necesita de una serie de técnicas para conseguir la información de las personas que laboran, dicha información varía dependiendo del puesto que desempeñe la persona, por la cual también el área de recursos humanos emplea diferentes técnicas para obtener información, dichas técnicas pueden ser de manera directa o indirecta dependiendo del puesto o de los planes de la organización.

Tabla 3 Técnicas de ARH aplicada a las personas de manera directa o indirecta, dependiendo del puesto desempeñado.



(CHIAVENATO, 2007, pág. 113)

Como se puede observar con la ayuda de las 2 tablas anteriores, el área de recursos humanos de la empresa trabaja en dos ambientes, en cada ambiente usa diferentes técnicas para obtener información y de ahí poder tomar decisiones que puedan influenciar de manera positiva a la organización. El Área de recursos humanos puede influenciar directamente con la información obtenida de diferentes niveles ya sea que cambie únicamente una persona, un grupo, un departamento o en términos generales toda la organización.

2.5 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.

“El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con los empleados.” (CHIAVENATO, 2007, pág. 122)

Los objetivos del área de recursos humanos tienen como único propósito, proporcionar el desarrollo y coordinación de las habilidades y conocimientos que el personal tiene con el único fin de poder eficiente los recursos que se tienen en la empresa, por lo cual mediante las diversas técnicas se buscan dirigir los objetivos de todo el personal a los objetivos que tiene la empresa (crear un producto o servicio).

El área de recursos humanos busca fomentar a aquellas personas dentro de la organización a que siempre den lo mejor de sí, logrando que el trabajador de lo máximo de lo que pueda ofrecer con el fin del bienestar común, pero también apoyar en los momentos más difíciles de su personal para que estos no se sientan

rechazados por la empresa, con la finalidad de que estos se sientan abrazados por la empresa.

2.6.- Funciones del área de recursos humanos.

“El área de recursos humanos trata de comprender a las personas como componentes únicos que contribuyen a través de sus capacidades y habilidades para desarrollar las tareas y alcanzar los objetivos de la organización al mismo tiempo reciben una retribución. Administrar los recursos humanos de una empresa o institución es administrar la complejidad.”

Fuente: (ALEJANDRO LERMA KIRCHNER, 2012, pág. 219)

Las principales funciones que una organización asigna al departamento de recursos humanos son:

- La estructura organizacional, referente a los análisis de puestos y procedimientos y actividades que tienen que realizar.
- Integrar al personal a la organización.
- Inducir, capacitar y desarrollar al personal.
- Administrar sueldos y salarios.
- Desarrollo organizacional.

Tabla 4 Principales funciones del área de administración de recursos humanos.



FUENTE: (ALEJANDRO LERMA KIRCHNER, 2012, pág. 228)

Ahora si es bien establecido que se debe tener un área de recursos humanos, la organización no puede ser efectiva al menos que se cuente con una estructura jerarquizada que permita que las actividades que desempeña cada persona sean realmente funcionales, a esa estructura se le conocerá como organización, por lo cual en el siguiente capítulo se hablará más a detalle sobre las organizaciones y sus diferentes estructuras.

CAPITULO 3

LAS ORGANIZACIONES.

Una vez definida la estructura administrativa de la empresa, así como el personal que trabajará dentro de esta es necesario tener una estructura de tal modo que las personas tenga un mando superior y alguien inferior, así como también poder identificar cuáles son las áreas de acción de cada quien, y hasta donde se limitan, para eso se tendrá que entender lo que una organización.

3.1.- Concepto de organización.

La organización viene encaminado a realizar las actividades del hombre de tal manera que cada quien pueda hacer su trabajo sin afectar al de los demás pero que al mismo tiempo tenga una coordinación mutua donde la actividad de uno tiene la finalidad de apoyar a otro (Enfoque sistémico) es decir todos dependen de todos.

Entonces podemos definir que la organización es:

“La estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en el proceso de planeación.”

(CEJA, 1974, pág. 23) *

3.2.- Tipología de las organizaciones

Como cualquier sistema existente la organización tiene una serie de variantes y cada una tiene funciones y formas de trabajo diferentes, por lo cual hablaremos de sus diferentes tipologías y funciones, para ello primero se deberá de conocer la manera en que están se ven representadas que son los organigramas.

“Un organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización. La palabra unidades se entiende como los equipos, grupos, departamentos o divisiones de una organización.”

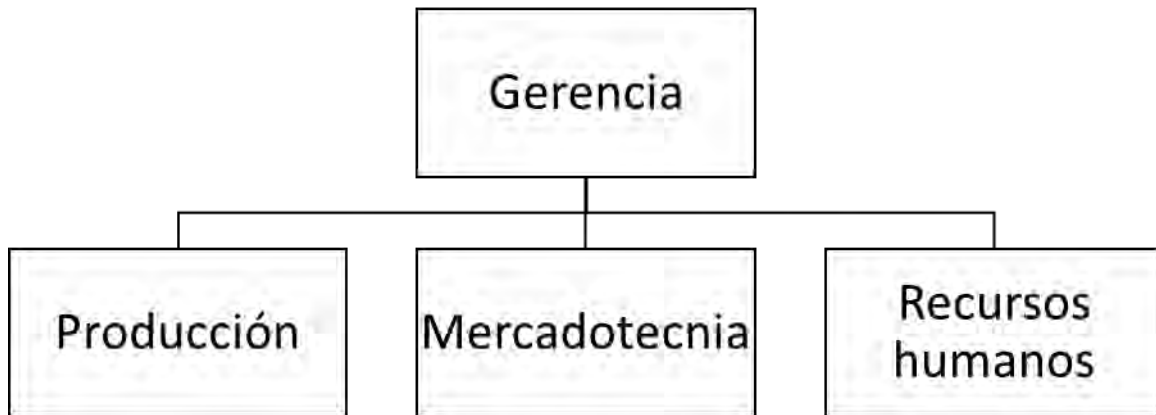
(SLOCUM, 2008, pág. 358)

3.2.1.- Organización lineal.

La organización del tipo lineal responde ante un jefe o dueño, donde él es el que tiene la decisión final en la toma de decisión de la organización, a su vez esta persona cuenta con subalternos de cada área de especialización en el cual es responsable del personal operativo.

Las ventajas de tener un sistema de organización lineal van desde evitar las fugas de autoridad, aumento de la disciplina y evitar conflictos de intereses. Estas ventajas pueden verse mayormente reflejadas siempre y cuando la organización sea pequeña por el control del personal.

Ilustración 1 Sistema de organización lineal.



FUENTE: Elaboración propia.

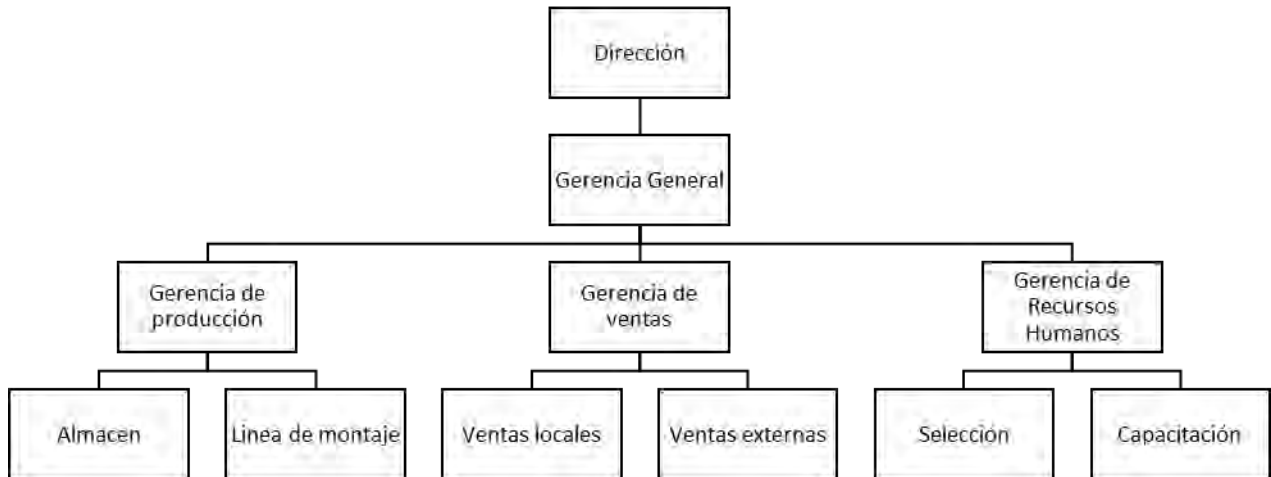
3.2.2.- Organización funcional.

A consideración de que en la organización lineal hay solo una cabecilla que es líder y persona encargada de tomar todas las decisiones de la empresa, en la organización funcional no es el caso, ya que se basa en el principio de la división del trabajo, es decir, hay más líderes que son los encargados de tomar decisiones, siempre y cuando sean de un área específica.

Las ventajas de tener una organización lineal es que los empleados tienen mayor participación en el mando de la empresa, pueden especializarse más ya que sólo se enfocan en ciertas actividades y tienen posibilidades de expansión sin verse afectado la estructura organizacional.

A pesar de ser un modelo idóneo de trabajo existe todavía un modelo que busca enfocar las partes buenas de cada sistema de organización tanto la lineal como la funcional.

Ilustración 2 Organización funcional



FUENTE: Elaboración Propia.

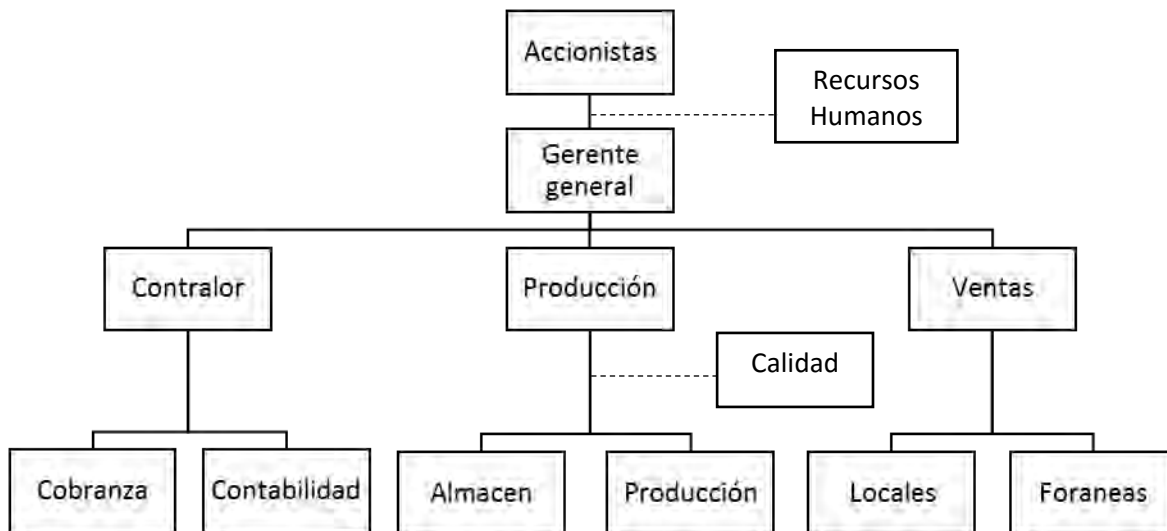
3.2.3.- Organización Staff

En la organización de staff obedece la jerarquía básica del liderazgo de la organización lineal, con la única diferencia que a la organización se le agrega una línea de especialista que sirve de asesores dentro de las áreas.

A pesar de existir esas líneas de asesoramiento la jerarquía no se rompe porque no tienen las facultades suficientes como para dar órdenes, su función únicamente se limita a asesorar y retroalimentar las funciones que tiene dentro de la organización.

Por eso la autoridad lineal conserva su poder permitiendo así mantener el mando de la empresa y las responsabilidades bien definidas.

Ilustración 3 Organización lineal STAFF



FUENTE: Elaboración propia.

3.3.- Organigramas.

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.”

(CEJA, 1974, pág. 160)

El organigrama es la herramienta de trabajo para plasmar de manera visible y entendible la estructura que tiene una empresa, en el cual mediante una serie de recuadros y líneas se observan los canales de autoridad y responsabilidad. En cada recuadro del organigrama, se establece los puestos que existen dentro de la empresa, y las líneas sirven para conectar otros puestos al cual se tendrán que dirigir para el desarrollo de sus actividades.

3.3.1.- Criterios para elaborar un organigrama.

1. Claridad, se recomienda tener el menor número de cuadros y puestos.
2. Considerar los niveles jerárquicos, comenzar de los puestos más altos a los más bajos.
3. Deben de contener los nombres de funciones a desempeñar y no de las personas.
4. Se debe de utilizar un sólo tipo de figura para cada elemento del organigrama.
5. Utilizar líneas, únicamente para establecer las dependencias y nunca deben de terminar en flecha.
6. Mantener el mismo tamaño de letra y grosos en las líneas.
7. En caso de que la organización cuente con algún Staff esté deberá de representarse en líneas punteadas.

Así también deberán de contener la fecha, título, nombre de quien lo aprobó y en su caso una simbología.

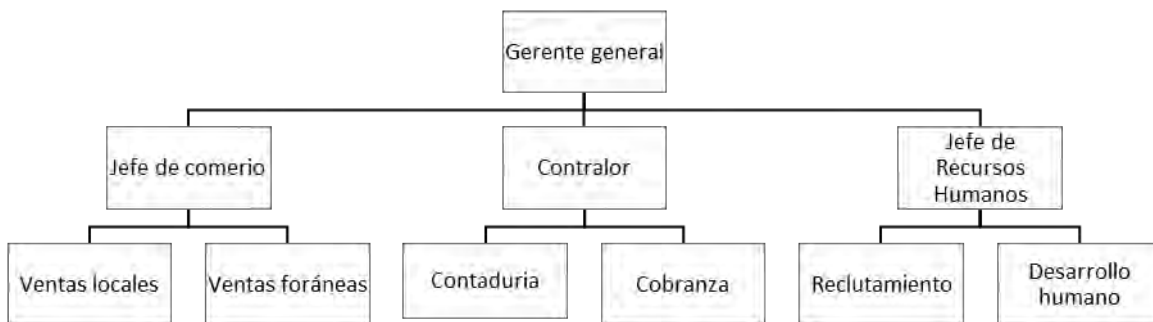
(SUAYED, 2012, pág. 261)

3.3.2.- Organigrama lineal.

Es la forma más común de representar un organigrama, donde los puestos subordinados se representan a un cuadro inferior de otro, ligados por líneas que representan los departamentos con el cual se tendrá que comunicar y de donde surge su responsabilidad y nivel de autoridad.

La ventaja de este organigrama es que es el más usado en las organizaciones por lo cual es muy fácil de entender e índice de forma objetiva los niveles de jerarquía.

Ilustración 4 Organigrama lineal



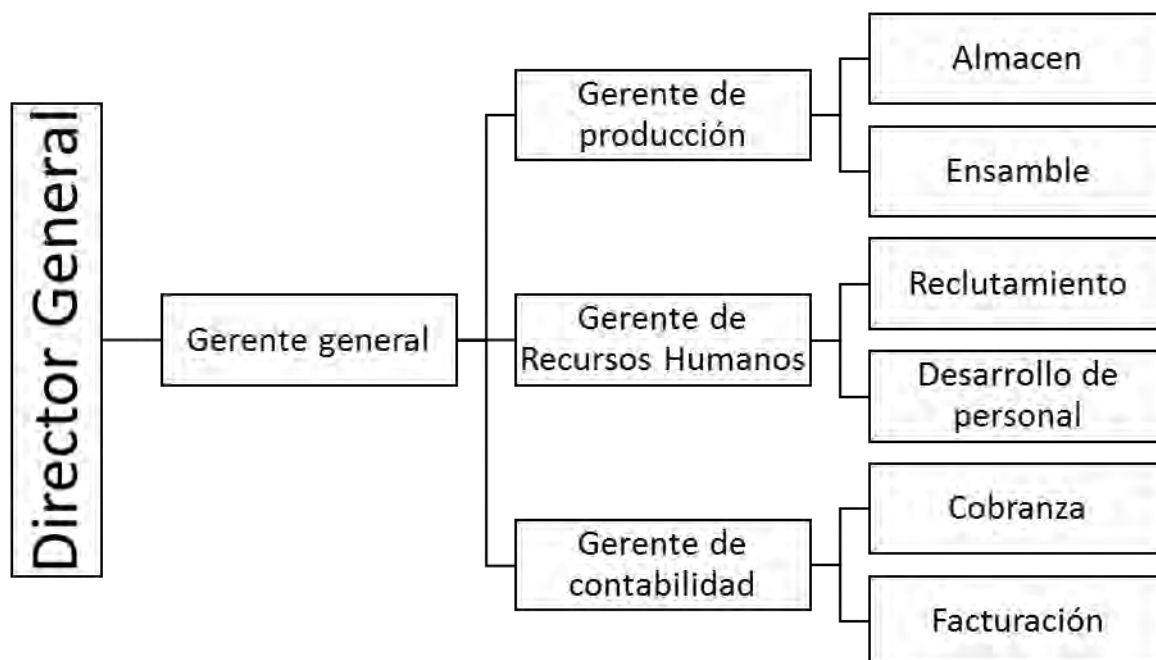
F

UENTE: Elaboración propia

3.3.3.- Organigramas horizontales.

En el caso particular de este diseño los niveles jerárquicos inician en la izquierda y los puestos de menor nivel hacia la derecha, representan los organigramas de una lectura de forma sencilla ya que sigue la forma natural de la que estamos acostumbrados a leer. A pesar de lo anterior en la práctica son muy poco usados.

Ilustración 5 Organigrama horizontal

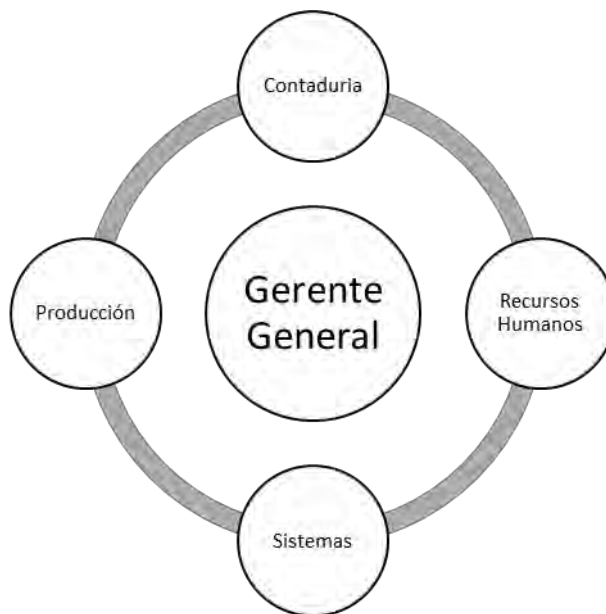


FUENTE: Elaboración propia.

3.3.4.- Organigrama circular

Está formado por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, alrededor de él se trazan círculos concéntricos, de los cuales representan un nivel organizacional, en ellos se colocan los jefes inmediatos y se le liga con líneas los canales de autoridad y responsabilidad.

Ilustración 6 Organigrama circular



FUENTE: Elaboración propia.

3.4.- Los principios de la organización.

A partir de este punto se mencionará los elementos generales de las cuales la organización necesita para poder trabajar ya que sin estos no tendrían los elementos necesarios para poder funcionar, claro ejemplo de los principios de la organización lo podremos ver en las grandes empresas, que a pesar de la gran cantidad de personas colaborando en la organización, cada elemento tiene un rol y un puesto, que a su vez tiene que reportar a alguien más permitiendo el libre flujo de la información y el trabajo.

Según Agustín Reyes Ponce menciona los siguientes elementos de la organización:

3.4.1.- Principio de la especialización.

Este principio es el pilar de los demás principios ya que toma como principal elemento el factor humano ya que se nos conocen como un ser con limitantes, por lo cual entre más especializado y enfocado esté su trabajo, mayor precisión y destreza podrá desarrollar logrando mayor eficiencia dentro de la actividad concreta.

La especialización solo funcionará dentro de la organización siempre y cuando la persona entienda cuales son las áreas en la que se interrelacionan, en caso contrario de que la persona desconozca su interrelación, podrá verse afectado al no saber sus “limitantes”.

3.4.2.- Principio de la unidad de mando.

Este principio habla sobre la necesidad de tener un solo jefe al que reportar y recibir órdenes, ya que esto sirve para mantener el orden y la eficacia dentro de la empresa.

Anteriormente se habló de la especialización donde asignaron ciertas áreas de funcionamiento al personal (Contabilidad, Administración, Ventas, Etc...) en la cual el subordinado tendrá que responder solamente al encargado del área especializada que establezca cual es el objetivo común y dirija para poder lograrlo.

3.4.3.- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

La jerarquía dentro de la empresa es de vital importancia para su funcionamiento y el poder aplicar una unidad de mando implica que debe haber alguien con un puesto más bajo y al mismo tiempo debe haber alguien con un puesto más alto (nuevamente hablando de la unidad de mando) Por lo cual se debe asignar un nivel de autoridad que a su vez implica un cierto nivel de responsabilidad, entre mayor sea el rango mayor es la autoridad y la responsabilidad que en ella implican.

3.4.4.- Principio del equilibrio de dirección-control.

La administración no puede existir sin un grado de dirección y control, nuevamente ligando el punto anterior de la autoridad-responsabilidad, se debe tener en cuenta que para tener dicha autoridad debemos tener alguna dirección y a cierto personal al cual controlar que a su vez genera la responsabilidad sobre ellos mismos y sobre el puesto en el cual se estará desempeñando.

Ahora, se verá que al igual para poder establecer la dirección- control la persona deberá delegar, lo cual implica ceder la autoridad mas no la responsabilidad, ya que esta siempre será compartida, es decir el delegante debe conocer la forma en la cual está trabajando el delegado para corregir sus errores, orientar su trabajo y limitar sus responsabilidades (las del delegado mas no las del delegante).

3.4.5.- El principio de la definición de puestos.

El principio más corto de la organización según Agustín Reyes Ponce es la definición de puestos, ya que si no tiene claramente el puesto que va manejar cada quien y las actividades que este realizará, difícilmente podrán lograr tener una estructura adecuada a la organización.

Todavía hay otros autores que definen otros principios por mencionar algunos Münch Galindo propone como objetivo principal **el objetivo** mencionando que las actividades realizadas siempre deberán de estar enfocadas con los objetivos de la empresa. Igual otro punto que menciona muy importante es la **difusión** y la **continuidad** lo cual asegura que la estructura de la organización siga en funcionamiento.

3.5.- Unidades de organización.

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- El trabajo que se debe de hacer.
- Las personas concretas de que se puede disponer.
- Los lugares en que dicho trabajo se debe de realizar.

Normalmente las unidades de organización se dividen en dos etapas, la primera etapa consiste en las áreas funcionales y la segunda va de acuerdo a una serie de criterios que se deberán de contemplar a la hora de establecer los elementos de la organización.

Los principales elementos a la hora de establecer las unidades de la organización se deberán de tener contemplado los siguientes grupos:

- División, niveles jerárquicos que tomará la organización.
- Departamento, secciones que se tomarán en cuenta a la hora de estructurarse.

- Sección, áreas especializadas dentro de los departamentos, por ejemplo, dentro del área de finanzas; contabilidad, facturas, nominas, etc...
- Grupos y sub-grupos.
- Unidades y sub-unidades.

Fuente: (PONCE A. R., 2013, pág. 288)

3.6.- Las partes del sistema y su interdependencia.

Como se comentó anteriormente la organización ocupa de un personal para que pueda funcionar de esa parte deriva que cada puesto y cada área pueda funcionar de manera óptima, entonces esa es la parte donde nosotros podemos considerar que la empresa es un sistema ya que sin la existencia de un puesto o un área las demás no pueden trabajar por lo cual consideramos que en su conjunto son un sistema y por lo cual están ligadas entre sí para el logro de los objetivos.

La primera parte del sistema y la más esencial es el **individuo**, ya que es el principal factor que hace que el sistema esté en constante funcionamiento, de ahí sus expectativas, motivos y actitudes que pueda tomar dentro de esta.

La segunda parte del sistema es la estructura, por la cual se inicia con la **formal**. Se podrá ver que la formalidad es parte esencial para el entendimiento de la jerarquía de la organización por la cual el individuo deberá de conocer bien cuáles son sus nexos dentro del sistema y la cantidad de personas con las que se puede dirigir, de igual forma conocer la estructura formal permite identificar las áreas de acción y en su caso posibles ascender a un puesto diferente.

“Es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita.”

La tercera parte es la estructura **informal** de la organización, no por ser informal quiera decir que no tiene una validez dentro del sistema si no que eso permite el desarrollo de la empresa ya que la interrelación del personal permite que el individuo desarrolle las habilidades necesarias para **poder** solucionar los problemas imprevistos.

“Comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes, Por lo tanto, sirve para funciones innovarías no previstas en la organización formal. Pueden, con todo, operar en disminución de los fines.”

(PONCE A. R., 2013, pág. 280)

3.7.- El tramo de control.

En el tramo de control se puede concretar la capacidad de elementos con los que se cuenta, saber distribuir sus áreas de enfoque, favorecer el control y exigir un crecimiento vertical más amplio.

De igual manera tenemos que identificar las operaciones que pertenezcan a la misma área de acción, ya que con esa podemos saber cuáles son muy semejantes permitiendo un mayor tramo de control.

En el tramo de control se ve la cantidad de subordinados que puede supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de personal que tendrá que supervisar que realicen sus actividades eficientemente.

En conclusión, para poder tener un sistema de organización bien estructurado debemos de tener bien definido los puestos con los que contará la organización, así como la autoridad y las responsabilidades que este tendrá y a manera de herramienta se tiene que establecer el organigrama correspondiente.

Una vez que se conozca la estructura dentro de la organización, las unidades de mando y las áreas funcionales, se podrá enfocar en la capacitación del personal, ya que si la organización no contara con un curso adecuado a sus necesidades no podría trabajar de manera óptima, por eso a continuación se verán los elementos claves de la capacitación.

CAPITULO 4

VENTAJAS DEL USO DE LAS TIC'S EN LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Para poder entrar de lleno al capítulo 4 se necesitará primero definir el concepto de necesidad, ya que para ofrecer alguna capacitación dentro de alguna organización primeramente debe de existir alguna carencia que pida ser cubierta mediante algún curso. Entonces la necesidad en él ambiente laboral se definirá como:

“Experiencia provocada por la ausencia de...cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o hacer progresar sus modos de conducta habituales”

(NUÑEZ, 2005, pág. 34)

4.1.- ¿Qué son las TIC's?

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) son todas aquellas herramientas con las que vivimos día a día, el televisor, el radio, la computadora, el DVD, los celulares inclusive los videojuegos.

Algunos autores definen las TIC's como:

“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”.

Fuente: (ORTÍ, 2006, pág. 1) – INTERNET-

Ahora podemos decir que las TIC's son todas aquellas tecnologías que el hombre ha creado para establecer vínculos efectivos de comunicación entre sí, eliminando las barreras del espacio y el tiempo, además de que están presentes el día y formar parte del hacer diario de las personas.

4.2.- Concepto de capacitación.

Una vez que se detecta que la empresa cuenta con alguna necesidad a cubrir y que esta puede ser cubierta a través de una capacitación se podrá desarrollar el curso, pero en sí, ¿Qué es una capacitación?

María de Lourdes Mendiola sostiene que “La capacitación en el trabajo es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas.”

(MENDIOLA, 1980, pág. 32)

De igual manera el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA) define la capacitación como: “Parte de habilidades y destrezas, de cambios de actitud; pero sin duda alguna, reestructura, con la eficiencia adquirida, su propia e íntima

naturaleza, transformación que llega a mejorar la personalidad, que revisa el sustrato profundo de sus valores culturales. Con la capacitación, se tiende hacia una cultura-cultivo de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta, a una concepción, exacta y profunda de la nacionalidad misma.”

(CNCA ISSTE, págs. 1-2)

Se podrá definir con estos dos conceptos que la capacitación es el método de enseñanza que permite al individuo desarrollarse de manera general en ciertos aspectos que permite desarrollar de manera óptima alguna actividad que por alguna razón carece de los elementos necesarios para realizarlo de manera efectiva.

4.3- Propósitos de la capacitación.

Como se definió anteriormente la capacitación permite ayudar a la persona a desarrollar las habilidades necesarias para poder desempeñar de manera óptima su trabajo.

Por lo cual es indispensable dentro de una organización para el desarrollo correcto de las actividades, sin embargo, no por el hecho de contar con una capacitación quiera decir que sea suficiente, está a su vez tiene que aportar desarrollo a la persona que lo está recibiendo y al mismo tiempo ese desarrollo tiene que aportar valor a la empresa, la capacitación por sí sola no es suficiente.

Cuando está se aplica de manera efectiva dentro de la organización puede aportar al mediano y largo plazo sustentabilidad suficiente aprovechando los recursos tanto humanos como materiales para el desarrollo de las actividades.

4.4.- Modalidades de educación.

Para poder desarrollar alguna capacitación primeramente se tiene que ofrecer alguna educación a los trabajadores, sin embargo, en la actualidad existen diversos modelos de educación, a continuación, se verán los dos modelos que se presentan en la actualidad.

4.4.1.- Modelo de educación presencial (Clásico).

Es aquel donde debe de haber un profesor en físico dentro del área asignada para dar la clase, en la cual el profesor utiliza aprendizajes cognitivos y conductuales sobre el alumno para que este absorba los conocimientos necesarios, entonces definimos que los estudiantes utilizan conductas prácticas y teóricas obtenidas durante el curso.

Dentro del modelo de educación clásico los elementos presentes trabajan de la siguiente manera:

Alumno. - *Saber sus antecedentes (nivel socioeconómico, conocimientos anteriores); necesidades (enfoque al que se le quiere dirigir): y sus recursos; en éste caso, clásicos: cuadernos, plumas, libros impresos, etc...*

Profesor. - *“Tradicional”; transmite el contenido enfrente del grupo, intercambiando conceptos y opiniones con los alumnos en un trato directo y “cara a cara”.*

Contenido. - *“Presentación Tradicional”, notas preparadas por el profesor para su presentación y discusión en la clase, libros de texto impresos, etc.*

Tecnología o Medio de Instrucción. - Pizarrón. Borrador, gis o marcador, proyector de acetatos, aula, etc.

Modelo o Método de Instrucción. - Conductista, Cognitivista, Constructivista y obviamente, combinaciones de los mismos.

(SORIA, 2004, pág. 1)

4.4.2 modelo mixto. (Semipresencial)

En el modelo de educación mixto, deberá existir una relación de alumno, maestro de una manera más “distanciada”, para que estos elementos sean válidos dentro del proceso de capacitación es necesario entender que las partes no por tener una distancia (física) no pueda realizarse el proceso de enseñanza, por lo cual esté deberá de estar soportado por alguna TIC que mantenga la línea de educación.

Los elementos necesarios para poder realizar una educación de modelo semipresencial son:

Alumno: Persona que tomará el curso en parte física y a distancia, para el curso a distancia deberá de disponer de alguna TIC.

Profesor: Persona que está a cargo de la capacitación, impartirá el curso de manera física y puede de igual manera presentar contenido mediante TIC's, otro elemento clave es el uso de las “Sedes” de las cuales habrá 2.

- Sede global: Es la sede donde el profesor imparte la clase de manera a distancia o presencial cuando los alumnos están presentes.

- Sede alterna: Es la sede o son las sedes donde los alumnos toman parte del curso de capacitación.

Contenido: *“notas preparadas por el profesor para su presentación y discusión en la clase, libros de texto impresos, etc., más, material de trabajo en lugar de residencia ; más, contenido mostrado en formato de: láminas o incluso enriquecido con: videos, audios, animaciones y posiblemente productos ya desarrollados completamente en multimedia para su presentación en la teleconferencia o videoconferencia o por internet; más, análisis del contenido en chats o foros de discusión similares; más, consulta del contenido en una(s) página(s) de internet; más, consultas diversas por: correo electrónico o teléfono o fax o correo tradicional o mensajería.*

Se dice que la presentación del contenido debe de ser “BUENA”, debido a que la interacción alumno profesor, es mucho menor que en la modalidad presencial y por tanto, la diferencia la debe de cubrir, precisamente, una mayor riqueza de presentación del mismo”

FUENTE: (SORIA, 2004, pág. 2)

TIC's: Computadora, video proyector, video conferencias, audio conferencias, correo electrónico, redes sociales, chat, y en aplicación menor el pizarrón.

4.5.- ¿Qué es la capacitación semi-presencial?

Para poder definir que es la educación semi presencial, primeramente, se tomarán unos conceptos básicos de lo que es el modelo de educación a distancia, donde se verá un par de definiciones.

Morre y Jearsley la analizan como un aprendizaje. *“El aprendizaje es planeado y normalmente ocurre en lugares diferentes de la enseñanza. Por tanto, requiere de técnicas especiales para el diseño del curso, comunicación electrónica y de otras tecnologías, como también acuerdos organizacionales y administrativos.”*

(PEÑA, 2008, pág. 15)

Por otra parte, Arozamena define el modelo como: *“Conjunto de procedimientos e interacciones de mediación que se establece entre educandos y profesores en el desarrollo del proceso enseñanza- aprendizaje mediante la utilización racional de recursos tecnológicos informáticos y de las telecomunicaciones con el objetivo de que el proceso docente- educativo y de apropiación de conocimientos resulte más eficaz y eficiente en términos de personas favorecidas y de costo.*

(PEÑA, 2008, pág. 14)

Entonces se puede definir que la educación semi presencial es aquel modelo donde se aprovecha de los dos modelos educativos, tanto el clásico (estándar) y el nuevo (a distancia) tomando como elementos claves el desarrollo de cursos y actividades de manera presencial y otra parte electrónica.

La educación semi presencial se podrá considerar como una educación con distancia, porque el profesor podrá disponer de su tiempo para expandir más allá de las limitantes del aula sus conocimientos utilizando las TIC's como medios de ayuda para que el alumno pueda disponer de contenido bibliográfico por medios electrónicos.

De igual manera otra de las ventajas que plantean el uso de las TIC's es que la información que se proporciona dentro de las clases ya no solo dependerá únicamente del conocimiento que el profesor disponga al momento, sino que también podrá dar uso de la tecnología para presentar, difundir y crear nuevos materiales que la persona a capacitar podrá aprovechar para retener la información necesaria que le permita

4.5.1 Modelos de colaboración.

En el caso particular de educación semi presencial en todo momento la colaboración siempre será de las siguientes maneras:

1.- Asíncrona: es decir no deberá de estar presente el maestro o capacitador, en el medio electrónico ya que su función principal es la de brindar los puntos clave y las enseñanzas de manera presencial y el uso de las TIC's se limitan únicamente a proporcionar materiales de evaluación y complementos que permitan que el capacitado pueda obtener elementos que le sirvan para seguir desarrollando las actividades que se ofrece en las clases.

Para que estén pueda ser efectivas se necesita que el contenido en línea sea de calidad al igual que se tenga una supervisión constante, al permitir que los alumnos puedan tomar material para que estos puedan desarrollar conocimientos de utilidad en la clase, debe de asegurarse una participación activa y un interés constante, en caso contrario la ventaja que podría presentar se perderá ya que los alumnos no le podrán dar un uso constante o de valor a los contenidos en línea.

Para que la educación asincrónica pueda ser un éxito el agente capacitador deberá de tomar las medidas que se considere necesarias para asegurar un seguimiento de los capacitados, ya que está depende de la voluntad única del capacitado de dar seguimiento al material proporcionado.

2.- Sincrónico: En el caso anterior las TIC's únicamente se limitaban a aportar contenido o material extra didáctico que permitiera el desarrollo del curso, en el caso particular del sincrónico, el maestro está presente en línea es decir puede dar el curso ya sea por chats, video llamadas, foros de discusión, o cursos de manera presencial usando las ventajas que ofrecen las TIC's por lo cual el alumno se verá apoyado en todo momento por el profesor.

Particularmente se puede aprovechar ambos modos para implementar la integración y el uso de las tecnologías en las personas que se están capacitando ya que no siempre se podrá disponer del tiempo suficiente para poder ofrecer un curso presencial por la cual se tendrá que acudir a un modelo en línea.

En este caso particular el rol del profesor, lejos de perder importancia frente las TIC's se vuelve central en el proceso de enseñanza si se concibe como un agente de apoyo, que crea situaciones para que los alumnos se apropien de nuevos conocimientos útiles para desenvolverse en el entorno digital en el cual vivimos hoy en día.

Una vez entendidos los conceptos y los modelos de capacitación semipresencial se deben de saber ¿cómo fue que surgió? y ¿cómo es que se modernizó?

4.6.- ¿De dónde surge la capacitación semipresencial?

Entendidos los conceptos del modelo de capacitación semipresencial, se deberá de conocer cuáles son sus raíces y la evolución que tuvieron a los pasos de los años para llegar al modelo que se conoce hoy en día.

De forma cronológica la educación a distancia se divide en 4 generaciones:

1. **Generación de los impresos:** donde la educación se transmitía a través de cartas, manuales e intercambio de documentos.
2. **Generación analógica:** Se incluye los envíos de videos, programas de televisión, programas de radio.

En los primeros 2 modelos los participantes no puede obtener una retroalimentación con el profesor porque se carece de vínculos directos con el alumno.

3. **Generación digital:** se incluyen lo que son las conferencias por video llamadas, audio llamadas, televisión y radio.
4. **Generación digital 2.0:** En este apartado es la evolución de la generación anterior, por lo cual se puede considerar dentro de la misma, la diferencia radica en que se incluyen elementos de multimedia interactiva, acceso internet para poder extraer archivos y acceso a los portales educativos.

Cuando la educación a distancia llego a la cuarta generación es a partir de ese punto que se puede ofrecer una educación semi-presencial porque se plantan las necesidades y características necesarias para poder ofrecerla, en la actualidad es posible realizar dichos cursos ya que se tiene diferentes modelos en línea donde

se puede ofertar educación de calidad o en su caso extraer material didáctico de calidad.

4.8.- Aplicación de las TIC's para la capacitación.

Las TIC's se utilizan para fomentar el desarrollo de las habilidades de los estudiantes mediante el material didáctico que pueden conseguir, mediante las TIC's específicamente la computadora y el internet se encuentran los elementos de más interés para el agente capacitador y el alumno.

En las TIC's podremos encontrar una gran variedad de plataformas de diferentes tipos y usos

4.8.1.- Plataformas de educación en línea libres.

Cuando nos referimos a libres en el lenguaje del internet quiere decir que puede ser utilizado con cualquier finalidad y puede ser modificado para las necesidades específicas que pueda el docente tener sin tener costo alguno, o una pequeña remuneración para la distribución en su caso.

Alguna de las plataformas libres con mayor uso en México son las siguientes:

- **Moodle:** Es un Ambiente Educativo Virtual libre que permite a los educadores crear páginas donde pueden subir información, realizar exámenes y agregar material didáctico para aprovechamiento de los alumnos.
- **Efront:** Es un completo modelo de e-learning con una interface muy agradable y moderna. Entre sus principales características se destacan:

editor de contenido con soporte de imágenes, sonidos, videos, flash y Java; administrador de archivos; posibilidad de asignar proyectos; encuestas.

- **Capacítate para el empleo:** Es un modelo de capacitación abierto por Fundación Carlos Slim donde se le enseñan a las personas interesadas la manera correcta de realizar diversos oficios, dichos cursos están avalados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, recientemente abrieron dos diplomados con certificación del CONOCER que es una dependencia gubernamental enfocada en la calidad del conocimiento para el trabajo.

4.8.2.-Plataformas de educación privadas.

Al referirnos por privadas nos referimos que cuentan con ciertas restricciones o están diseñadas de tal manera que el docente no puede realizar modificaciones, pero esto no es sinónimo de costo, existen demasiadas plataformas de la cual se puede aprovechar los recursos para poder entablar una capacitación de calidad.

Algunas de estas plataformas están en inglés, otras están en proceso de traducción, pero aun así no es una limitante para el desarrollo de actividades en línea, algunas de estas plataformas en uso son:

- **Socrative:** Los educadores pueden iniciar las evaluaciones formativas a través de concursos, encuestas de preguntas rápidas, entradas de salida y proporcionar elementos visuales de los resultados para ayudar a identificar las oportunidades para la instrucción adicional.
- **Schoology:** Es una multiplataforma moderna ya que puede ser utilizado tanto en equipos de cómputo como en dispositivos móviles de las cuales se pueden crear modelos de evaluación y supervisión en vivo, para poder

identificar las oportunidades y debilidades que pueda tener el alumnado o el docente.

- **Docebo:** Es usado para aprendizaje corporativo y tiene programas para realizar videoconferencias. El uso de un sistema online para aprendizaje y capacitación, reduce el tiempo y los costos que podrían ser necesarios utilizar en cosas como impresión y distribución de materiales. Esta plataforma es de paga.
- **Edmodo:** Una plataforma social que facilita la comunicación y la interacción virtual como complemento de la presencialidad, un ambiente de aprendizaje donde los involucrados pueden ser Directivos, Docentes, Estudiantes y hasta padres de familia. Contiene además aplicaciones que refuerzan las posibilidades de ejercitar destrezas intelectuales, además de convertirse en una opción sana para el ocio.

FUENTE: (Bernal., 2014, pág. 1) Internet.

4.9 Ventajas y desventajas del uso de la capacitación semi-presencial.

Las ventajas de las TIC's son variadas ya que al poder disponer de una cantidad inmensa de archivos y además de poder contar con al menos una TIC durante la vida cotidiana de una persona, se podrá aprovechar para el uso y desarrollo de las actividades de capacitación, considerando que la persona puede disponer de los siguientes medios.

- Internet
- Celular
- Computadora

- Televisión.

Además de ser herramientas que hoy en día cualquier persona puede utilizar existe asociaciones o escuelas que se dedican a fortalecer el conocimiento adquirido en línea, así como asesores que están a la disposición de los portales para resolver duda que el capacitado llegase a tener durante el curso que esté tomando.

Las TIC's ofrece las siguientes ventajas y desventajas:

Tabla 5 Ventajas y desventajas de las TIC's

Ventajas	Desventajas
Interés y motivación.	Distracciones en la red.
Interacción continua	Dispersión de los alumnos.
Gran diversidad de información	Pérdida de tiempo.
Programación del aprendizaje.	Aprendizaje incompleto o superficial.
Desarrollo de la iniciativa	Se requiere equipo de cómputo con internet
Desarrollo y habilidad de búsqueda de información.	Procesos educativos poco humanos.
Aprendizaje a partir de errores.	Poco atractivo para el aprendizaje.
Aprendizaje cooperativo.	
Desarrollo de habilidades tecnológicas.	

(CONAVYT, 2005, pág. 4)

Las TIC's son un factor importante para el proceso de capacitación ya que permite que el colaborador pueda tomar las herramientas necesarias para lograr obtener un aprendizaje significativo que pueda ir a su propio ritmo y conseguir la información necesaria para una correcta retroalimentación, por lo cual se procederá a ver los beneficios dentro de una fundación que precisamente se dedica a ofrecer este tipo de cursos, a continuación, se verá el caso práctico.

Si se toma en cuenta las ventajas y desventajas que puede ser la utilización de las TIC's en el momento de realizar una capacitación, es conveniente aplicar en un modelo donde se pueda tomar con la supervisión de un agente capacitador, aportando los elementos necesarios para balancear el trabajo y evitar la dispersión de los alumnos y desarrollar la parte práctica que permita enriquecer el conocimiento adquirido en línea.

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO: Propuesta de capacitación semi-presencial para mandos medios en “Fundación para la Calidad Humana en la Productividad, A.C.”

5.1.-Objetivos

5.1.1.-Objetivo general.

El objetivo general es demostrar los beneficios de aplicar un modelo de enseñanza semi-presencial en las empresas para la mejora de los empleados usando como base la enseñanza a través de las tecnologías de la información como una manera de aprendizaje basada en el desarrollo de actividades y cursos en línea.

5.1.2.-Objetivos particulares.

- Aplicar un modelo de enseñanza de modalidad semipresencial.
- Demostrar los beneficios del uso de las TIC's en la capacitación del personal.
- Conocer las necesidades laborales de los trabajadores dentro de la empresa.

5.2.-Hipótesis.

H1.- Demostrar que la capacitación semipresencial (blendend learning) es factible de aplicar en las empresas que capaciten personal.

H0.- La capacitación semipresencial (Blended learning) no es factible de aplicar en las empresas que capaciten personas.

5.3.-Justificación.

Actualmente el modelo de capacitación que las empresas ofrecen a su personal se basa en un modelo donde la persona tiene que captar la mayor información aprendida sin importar la retroalimentación que pueda existir, por eso las nuevas tendencias del uso de la tecnología ha permitido eliminar esa brecha donde la persona que se encargaba de capacitar era la única persona en dar la clase sin existir esa retroalimentación, en este momento podemos utilizar los beneficios de las TIC's para hacer más dinámicas las capacitaciones, donde tanto como el profesor así como el empleado puedan generar una retroalimentación.

En este momento existen métodos que la empresa puede obtener para ofrecerle a su personal una capacitación basada en las competencias laborales y donde existan una retroalimentación de manera "Semipresencial", es decir existe un curso donde el empleado pueda estar presente en una clase, así como puede ir a su casa o dentro la misma empresa seguir tomando el curso de manera en línea, con la única diferencia que puede existir un mayor aprendizaje debido al alto contenido de elementos que existen en la red.

Es por eso de la justificación de esta tesis, demostrar que las actividades de enseñanza que se puedan ofrecer en la red no se limita a la simple bajada de archivos de internet e imprimir, si no como una herramienta que pueda fomentar al empleado a investigar un poco más y desarrollarse de mejor manera para que este pueda ofrecer un trabajo de mayor calidad hacia la empresa.

5.4.- ¿Qué es la Fundación para la Calidad Humana en la Productividad?

FUCAP tiene como enfoque principal rescatar y fortalecer el talento de todas aquellas personas que en este momento y por condiciones diversas se encuentran desempleados.

De tal manera que a través de un proceso específico se les proveerá de todas aquellas herramientas que les permitan desarrollar su potencial. Así FUCAP establece un vínculo productivo con el empleador al proporcionarle de capital humano consiente de sus capacidades y con la convicción de que aportará valor a la organización.

Para efectos de lograr de manera efectiva los objetivos generales y específicos de la fundación, se hace necesario establecer procesos de vinculación con diferentes entidades y organismos, entre los cuales se consideran los siguientes:

- Organismos empresariales.
- Dependencias de gobierno.
- Entidades federativas, estatales y municipales.
- Instituciones educativas.
- Coordinadoras y colegios de profesionistas.

Fuente: Documento interno de la fundación.

5.5.- Antecedentes históricos.

Las ONG's se han convertido en organismos con una gran presencia en nuestro país. Su contribución a la solución de problemáticas eminentemente sociales, constituye una actividad complementaria a las funciones que el Estado por incapacidad o imposibilidad, ha dejado de realizar. De tal forma que su presencia y aportación en los esquemas y tejidos sociales, representa una respuesta significativa a la necesidad de consolidar una sociedad más justa, equitativa y armoniosa.

FUCAP está enfocada a brindar capacitación a todos aquellos buscadores de empleo, capacitándolos en oficios especializados que les permitan ya sea auto emplearse o colocarse de manera efectiva en alguna empresa de nuestra región.

Por eso en el año 2013 por idea de la Sra. Marta Patricia Silva Rentería se dio a la tarea de concebir un plan de realizar una asociación que cubriría aquellos espacios vacíos en la región para poder así establecer los lineamientos necesarios para que las personas con o sin empleo pudieran acercarse a una institución donde los pudiera asesorar para colocarse de manera efectiva en el sector laboral.

Fundación para la Calidad Humana en la productividad (FUCAP) nace bajo ese concepto el de poder asesorar a la población en poder encontrar el trabajo donde su perfil laboral encaje, evitando así la rotación de personal, bajo desempeño laboral y aumentar la productividad de la organización.

5.6.- Objetivos generales de FUCAP.

- Crear un organismo privado sin fines de lucro que permita atender de manera profesional a sectores de la sociedad con interés y necesidad de ser incorporados de manera efectiva al mercado laboral.
- Desarrollar habilidades y competencias entre la población económicamente inactiva, para mejorar su perfil laboral.
- Ofrecer servicios de orientación laboral a sectores de la población que requieran de una actividad laboral renumerada.

5.7.- Organización interna de la empresa.

La fundación cuenta actualmente con una estructura interna bastante corta, siguiendo el enfoque de organización en Staff, presentándose de la siguiente manera.

Ilustración 7 Organigrama interno de FUCAP.



FUENTE: Documento interno de la fundación.

5.8.- Función del área de capacitación de la fundación.

El área de capacitación de FUCAP se desarrolla en 2 principales ámbitos laborales, a partir de estos son las principales funciones que se desarrollan en el área.

- Capacitación enfocada a trabajadores activos.
- Capacitación enfocada a personas desempleadas.

La capacitación enfocada a trabajadores activos la fundación desarrolla cursos enfocados a promover las habilidades de los trabajadores en diversas áreas

laborales, se cuentan con cursos desde las áreas operativas como al igual se tienen cursos para las áreas gerenciales de las organizaciones.

En la capacitación enfocada a personas desempleadas, la fundación promueve herramientas y claves básicas para que las personas puedan conocer cuál es su potencial y áreas de desarrollo aplicando pruebas de habilidades psicométricas, así como también pruebas vocacionales para que las personas que tomen el curso puedan identificar las opciones más viables a la hora de buscar un trabajo.

En ambos casos la fundación cuenta con el respaldo de la Secretaria del Trabajo y Previsión social (STPS) para que todo curso realizado tenga una validez oficial dentro de la república.

Para poder ofrecer cursos de capacitación la fundación cuenta con un salón con una capacidad de hasta 60 personas en modo auditorio (solo sillas) y hasta 40 personas en modo salón de clases (Con escritorios), de igual manera se cuenta con el mobiliario suficiente para poder atenderlos de la mejor forma posible.

En cuanto al apartado tecnológico de la fundación, cuenta con 6 laptops que se prestan a las personas cuando están no cuentan con un equipo de cómputo o su equipo no cumpla con las características necesarias para poder tomar el curso, al igual que cuenta con internet de alta velocidad que cubre todas las instalaciones, por último, el salón cuenta con una pizarra de plumones, proyector y pantalla automática para ofrecer presentaciones en computadora.

5.9.- Antecedentes del área de capacitación de la fundación.

El área de capacitación de la fundación nace bajo el concepto de ayudar a la población de Uruapan a poder desarrollar habilidades que permitan las necesidades básicas de desarrollo dentro de una organización, buscando desarrollar la proactividad del trabajador, así como bajar los índices de rotación por la carencia de conocimientos que se pueda llegar a tener, por la cual la fundación estableció como elemento clave 3 áreas de desarrollo:

1. Área de reclutamiento de personal.
2. Área de atención al mercado laboral.
3. Área de capacitación.

Todas las áreas van ligadas de la mano ya que mientras existan personal a reclutar o empresas que requieran de una capacitación para su personal el área de capacitación podrá seguir funcionando y estableciendo mejoras que permita desarrollar nuevos cursos.

5.10.- Metodología de la investigación.

Se realizará una investigación basada en la práctica donde se analizarán cuáles son las decisiones que tienen los directivos y los jefes de recursos humanos a la hora de decidir un curso de capacitación para su personal.

5.10.1.- Elaboración del instrumento para el estudio de mercado.

Para llevar a cabo el estudio de mercado se elaboró un cuestionario que consta de 13 preguntas y se aplicó a directivos y jefes de área de recursos humanos de

diversas empresas de la localidad, para ello se repartió el cuestionario en tres modelos diferentes:

- Logo FUCAP: son cuestionarios que se repartieron entre socios y conocidos de parte de la fundación.
- Logo UDV: cuestionarios que se repartieron a diversas empresas con motivo de la elaboración de la presente tesis.
- Sin logo: cuestionarios que se repartieron a todos los miembros de CANACINTRA Uruapan con la finalidad de apoyo a la encuesta.

5.10.2.- Definición de la muestra.

Para calcular la cantidad de personas a aplicar encuesta se contabilizo la cantidad de empresas registradas en la base de datos de CANACINTRA Uruapan que muestran interés en otorgar cursos de capacitación a su personal de las cuales según la base de datos del mes de mayo del año 2014 se contabilizaron 1944 empresas registradas a partir de esa cantidad se establecerá la muestra.

$$\eta = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2(P \cdot Q)}$$

Donde:

η = Número de personas a encuestar (η ?)

Z= Coeficiente de confianza (1.96, 95%)

P= Probabilidad a favor (.50)

Q= Probabilidad en contra (.50)

N= Población total. (1944)

E= Error de estimación (8)

Total de personas a encuestar: 139 personas.

5.11.- Formato de la encuesta.

ENCUESTA.

¡Hola!, el motivo de la siguiente encuesta es ver las preferencias que la empresa tiene respecto a los servicios de capacitación para mandos medios, dicha encuesta es solo informativa y será utilizada para fines educativos.

1. ¿Qué tipo de capacitación es la que prefieres para tus empleados?

A. Presencial B. En línea con expositor en vivo (B learning)
C. En línea con materiales en sitio web (E learning)
2. ¿Cuántas veces has tomado un curso en línea donde el profesor estuviera presente?

A) Ningun a B) 1 C) 2 D) 3 E) 4 F) 5 G) Más de 5
3. En caso de que hayas tomado cursos en línea con el expositor en vivo, ¿Cómo ha sido tu experiencia dentro del curso?

A) Poco satisfactorio B) satisfactoria C) muy satisfactoria D) Excelente
4. Si usted nunca ha implementado un curso en línea, ¿Le gustaría implementar uno?

A) SI B) NO ¿Por qué?

5. ¿Cuáles serían los temas de mayor interés para capacitar a su personal?

A) Administrativos B) Contables C) Informáticos
D) Operativos. E) Seguridad e higiene
6. ¿Cuál cree usted que sea el método idóneo para proporcionar material complementario en una capacitación semipresencial.?

A) Enviar material didáctico a correo electrónico.

B) Presentación de videos en línea. (Youtube, DailyMotion y/o páginas complementarias)

C) Uso de redes sociales para formar grupos de trabajo. (Facebook, Twitter, LinkedIn)

D) Uso de plataformas en línea. (Socrative, Docebo, Edmodo, Schoology)

7. ¿Qué día o días de la semana estarías dispuesto a tomar un curso de capacitación semipresencial?

A) Lunes B) Martes C) Miércoles D) Jueves E) Viernes F) Sábado G) Domingo.

8. ¿En qué horario prefieres tomar un curso de capacitación semipresencial?

A) Matutino

B) Vespertino

9. Cuando estás en una capacitación semipresencial, ¿Cuántas horas al día consideras óptimas?

A) 1 a 2 horas

B) 2 a 4 horas

C) 4 a 8 horas.

10. Favor de indicar cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso en línea de 12 horas con profesor presente. (Favor de presentar cantidades en múltiplos de 500)

11. ¿Cuáles consideras que sean los beneficios de la capacitación semipresencial?

A) Interés y motivación.

B) Interacción continua

C) Gran diversidad de información

D) Programación del aprendizaje.

E) Desarrollo de la iniciativa

F) Desarrollo y habilidad de búsqueda de información.

G) Aprendizaje a partir de errores.

H) Aprendizaje cooperativo.

I) Desarrollo de habilidades tecnológicas.

12. ¿Cuáles consideras las desventajas de la capacitación semipresencial?

A) Distracciones en la red.

B) Dispersión de los alumnos.

C) Pérdida de tiempo.

D) Aprendizaje incompleto o superficial.

E) Se requiere equipo de cómputo con internet

F) Procesos educativos poco humanos.

G) Poco atractivo para el aprendizaje.

13. Favor de indicarnos cualquier comentario que considere que pueda servir a esta encuesta:

¡Gracias por su colaboración!

5.12.- Resultados de la encuesta.

P1.- ¿Qué capacitación prefiere para sus empleados?

El 46% de las empresas prefieren ofrecer cursos de capacitación a sus empleados de manera presencial, el otro 42% prefiere ofrecer cursos de manera semipresencial y por ultimo tan solo el 11.50% lo hace en línea. (Ver anexo 1)

P2.- ¿Cuántas veces has tomado un curso en línea donde el profesor estuviera presente?

El 47.48% de los encuestados nunca han tenido un curso semipresencial, el 30.94% han tomado un solo curso, el 12.23% por lo menos han tomado 2 cursos. Por ultimo 3 veces 3.60%, 4 veces 2.16%, 5 veces 0.72% y el 2.88% no respondió. (Ver anexo 2)

P3.- En caso de que hayas tomado cursos en línea con el expositor en vivo, ¿Cómo ha sido tu experiencia dentro del curso?

El 45.32% de los encuestados expresó que nunca han tomado un curso semipresencial, el 30.22% lo considera satisfactorio, 10.79% lo consideran poco satisfactorio, 8.63% dicen que fue muy satisfactorio y tan solo el 5.04% dicen que tuvieron un trato excelente. (Ver anexo 3)

P4.-Si usted nunca ha implementado un curso en línea, ¿Le gustaría implementar uno?

El 62.59% estarían dispuestos a implementar un curso semipresencial en su empresa, el 24.46% no están interesados en implementar un curso y el 12.95% no respondió a la pregunta. (Ver anexo 4)

P5.- ¿Cuáles serían los temas de mayor interés para capacitar a su personal?

El 40.16% expresó interés en cursos contables, el 26.23% tiene interés en cursos administrativos, 21.72% en cursos informáticos, el 6.56% en cursos de niveles operativos y el 5.33% cursos de seguridad e higiene. (Ver anexo 5)

P6.- ¿Cuál cree usted que sea el método idóneo para proporcionar material complementario en una capacitación semipresencial?

El 38.85% prefieren las redes sociales para proporcionar material complementario, 23.74% prefieren el método convencional de correos electrónicos, el 18.71% está dispuesto a utilizar plataformas en línea, el 2.88% utilizaría videos o presentaciones en línea y el 15.83% no respondió. (Ver anexo 6)

P7.- ¿Qué día o días de la semana estarías dispuesto a tomar un curso de capacitación semipresencial?

El 23.74% prefieren los días viernes para las capacitaciones, 18.35% prefieren los miércoles, 17.99% los sábados, 17.63% los jueves, el 12.23% prefieren los martes, el 8.63% los lunes y tan solo el 1.44% prefieren los domingos.

El 39.57% prefieren por lo menos 2 días a la semana, el 30.22% prefieren 3 días, el 2.16% prefieren 1,4 y 5 días correspondientemente, el 0.72% de 6 a 7 días hábiles y el 22.30% no respondió. (Ver anexo 7 y 7.1)

P8.- ¿En qué horario prefieres tomar un curso de capacitación semipresencial?

El 52.52% respondió que el horario matutino es el mejor para tomar un curso de capacitación semipresencial y el 27.34% eligió el horario vespertino, por último, el 20.14 no respondió. (Ver anexo 8)

P9.- Cuando estás en una capacitación semipresencial, ¿Cuántas horas al día consideras óptimas?

El 53.96% tomarían un curso de 2 a 4 horas, el 21.58% de 1 a 2 horas, el 5.04% de 4 a 8 horas y el 19.42% omitió la pregunta. (Ver anexo 9)

P10.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso en línea de 12 horas con profesor presente?

El 18.71% Expreso que pagaría \$1500, el 15.83\$ pagaría \$2500, el 14.39% pagaría \$2000, el 13.67% pagaría \$3000, el 5.76% pagaría \$1000, el 3.60% pagaría \$4000, el 2.88% \$3500 y el 2.16% pagaría \$5000, por ultimo un 23% no respondió. (Ver anexo 10)

P11.- ¿Cuáles consideras que sean los beneficios de la capacitación semipresencial?

El 20.19% considera que ofrece mayor desarrollo y habilidad de búsqueda de información, el 18.94% considera que existe Gran diversidad de información, el

8.70% cree que genera el desarrollo de iniciativa, 8.39% cree que fortalece el interés y la motivación, el 7,45% cree que pueden obtener un aprendizaje cooperativo, el 6.83% piensa que se puede programar el aprendizaje, el 6.52% una interacción continua y el 1.24% aprendizaje a partir de error. 21.74% no respondió.

(Ver anexo 11)

P12.- ¿Cuáles consideras las desventajas de la capacitación semipresencial?

El 29.48% considera que el internet puede ser un factor de distracción, el 22.01% considera que solo ofrece un aprendizaje superficial e incompleto, el 14.18% en la dispersión de los alumnos, el 13.81% considera que la empresa debe de tener un equipo de cómputo con internet, el 10.07% dice que es una pérdida de tiempo, el 7.09% dice que es muy poco atractivo para el aprendizaje y tan solo el 3.36% lo considera como procesos educativos poco humanos. (Ver anexo 12)

C13.- Comentarios.

La mayoría de los encuestados concuerdan que los cursos de capacitación semipresencial son cada vez más importantes debido a las reformas que se están suscitando en el país ya que la tecnología está formando parte cada vez más importante de nuestras vidas.

De igual manera la mayoría pide que los cursos vayan enfocados al área contable, así como el manejo de programas para el control de su contabilidad.

(Ver anexo 13)

5.13.- Conclusiones de la encuesta.

¿Qué capacitación prefiere para sus empleados?

La capacitación semipresencial ya está presente en las empresas de la región y poco a poco se va a ir convirtiendo en un modelo de educación cada vez más aplicado.

¿Cuántas veces has tomado un curso en línea donde el profesor estuviera presente?

La mayoría de las empresas en Uruapan ya han tomado por lo menos algún curso de capacitación semipresencial, por lo cual se considerará que un futuro está ir teniendo cada vez mayor importancia a la hora de seleccionar algún curso de capacitación.

En caso de que hayas tomado cursos en línea con el expositor en vivo, ¿Cómo ha sido tu experiencia dentro del curso?

La mayoría de las empresas en Uruapan consideran satisfactorio los cursos que han tomado semipresenciales, por lo cual se podrá considerar que no tienen un mal enfoque y que puede ser aplicado.

Si usted nunca ha implementado un curso en línea, ¿Le gustaría implementar uno?

La mayoría de las empresas que nunca han tomado un curso están dispuestas a probar un curso de capacitación semipresencial ya sea por reformar sus modelos de capacitación o por probar algún modelo nuevo de educación.

¿Cuáles serían los temas de mayor interés para capacitar a su personal?

Las empresas consideran como un foco rojo de atención la capacitación en áreas contables para estar a la orden del día respecto a las reformas financieras que requieren uso de un sistema contable electrónico.

¿Cuál cree usted que sea el método idóneo para proporcionar material complementario en una capacitación semipresencial?

La mayoría de las empresas por comodidad prefieren usar redes sociales para transmitir, conversar y compartir información respecto a los cursos o datos internos que lleguen a tener.

¿Qué día o días de la semana estarías dispuesto a tomar un curso de capacitación semipresencial?

Las empresas toman cursos de capacitación mayoritariamente los fines de semana, tomando como principal día el viernes, de igual manera consideran óptimo mínimo 3 días de capacitación.

¿En qué horario prefieres tomar un curso de capacitación semipresencial?

Las empresas capacitan a su personal mayoritariamente en los turnos matutinos.

Cuando estás en una capacitación semipresencial, ¿Cuántas horas al día consideras óptimas?

Más de la mitad de las empresas consideran como óptimo realizar cursos con una duración entre 2 y 4 horas diarias.

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso en línea de 12 horas con profesor presente?

Las empresas varían con lo que están dispuestas a pagar dependiendo sus necesidades de capacitación, pero la mayoría concuerda que está dispuesta a pagar entre \$1500 y \$2500 pesos, por lo cual se deberán establecer lineamientos que permita a las empresas pagar por un curso que cubra sus necesidades.

¿Cuáles consideras que sean los beneficios de la capacitación semipresencial?

Internet es una de las más grandes ventajas que tenemos hoy en día ya que es fuente de una inmensa cantidad de información que diariamente se va actualizando con una infinidad de portales que van dirigidos a sectores tan variados que pueden ser fuente para obtener nuevos conocimientos, al igual que también al ingresar a dichos portales y ofreciendo una adecuada inducción se considera que puede fomentar al desarrollo de habilidades para buscar nuevos datos.

¿Cuáles consideras las desventajas de la capacitación semipresencial?

Internet es un mundo muy variado y con muchos contenidos, tantos que las empresas consideran que puede ser una limitante a la hora de impartir un curso, ya que no se tiene un control de la información que el trabajador pueda acceder, lo que implica una distracción, de igual manera a la hora de tomar datos complementarios se puede considerar conocimiento superficial y/o incompleto debido a la ausencia de alguien que pueda retroalimentar lo aprendido.

5.14.- Conclusión general.

Las empresas que se utilizaron en la encuesta para la aplicación del modelo de B learning fueron todas aquellas que actualmente forman parte de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y miembros activos de Fundación para la calidad Humana en la Productividad. A.C. (FUCAP, A.C.), principalmente se encuentra el sector industrial y comercial, tomando en cuenta estos dos elementos se pudo observar dos necesidades constantemente latentes de diferente índole, pero de la misma importancia:

- Las empresas de giro industrial buscan personas que tengan bases sólidas de sus actividades generales.
- Las empresas comerciales buscan reformar la manera en la que se ha estado trabajando ya que actualmente muchas de ellas usan modelos muy básicos o se apoyan de despachos especializados para realizar las actividades que todavía no saben implementar.

Otro de los elementos claves que se pudo observar en la encuesta es que, aunque las empresas no estén del todo seguras de tomar este tipo de cursos se ven obligados a tomarlos debido a los cambios estructurales que están teniendo las leyes fiscales en México, muchas de las empresas comerciales expresaron su preocupación de realizar cursos que vayan enfocados principalmente al uso de sistemas de contabilidad electrónica, por lo que consideran que el modelo semipresencial es el idóneo para poder capacitar a su personal.

Por ultimo a pesar que el modelo de educación semipresencial abarca un gran abanico de posibilidades gracias a las herramientas del internet, tan solo una

minoría apuesta por programas novedosos para obtener materiales complementarios, apostando así por sistemas que ya están más familiarizados en este caso las redes sociales y el correo electrónico, se tiene que crear una cultura de capacitación donde las empresas apuesten cada vez más por el uso de la tecnología en beneficios de los colaboradores de la organización.

Tomando en cuenta los elementos aplicados durante la encuesta, los resultados y las necesidades que actualmente están necesitando las organizaciones se asume que la capacitación semi presencial es un elemento a considerar hoy en día en las organizaciones ya que se toman dos ventajas a considerar:

1. El tiempo de inversión que tomará la persona en adquirir las bases teóricas no necesariamente tiene que ser en horas laborales, por lo cual podrán tomar el material cuantas veces considere necesario y a su ritmo.
2. Las organizaciones proveerán de las bases practicas por lo cual podrán dar certeza que el contenido adquirido en línea es realmente aplicable y usable en las necesidades que llegasen a tener.

Al tomar estos dos puntos en cuenta se considera que la hipótesis de esta tesis es verídica.

5.15.- Propuesta de cursos de capacitación semipresencial.

FUCAP, dentro de su área de capacitación apuesta por desarrollar cursos que se consideren puedan aportar un valor agregado a las organizaciones, actualmente muchas de estas organizaciones manejan su administración de una manera manual, por la cual pierden tiempo y no optimizan recursos.

Para que la fundación puede desarrollar cursos de capacitación es necesario tomar en cuenta cuales son aquellos elementos claves que se considera una ventana de oportunidad para generar estrategias que permita así brindar capacitaciones a las empresas de la región que puedan ser de utilidad, aportando mano de obra calificada que permita el crecimiento de las empresas.

Por lo tanto, considerando los resultados que la encuesta arroja se considera que las principales propuestas de capacitación deben ser todas aquellas que vayan dirigidas al “**Área contable**” permitiendo a las organizaciones tener personal calificado que reconozcan un control correcto de todos aquellos programas contables que por ley se deben de hacer.

Además de tomar en cuenta el “**Área contable**” también se deberá tomar en cuenta la principal fuente de reclutamiento que tiene la fundación que son personal de niveles técnicos para las diferentes áreas industriales, la fundación al ser una asociación sin ánimos de lucro, puede tomar alianzas con diferentes organizaciones para dar cursos de capacitación en oficios, en donde no necesariamente tengamos que intervenir en el curso.

Tomando en cuenta esos elementos se considera viable la firma de convenio con la fundación Carlos Slim para la apertura de capacitación semi presencial de oficios a niveles técnicos, tomando el material didáctico que ofrecen en línea y utilizando a los agentes capacitadores que actualmente tiene la fundación se podrá armar cursos de manera gratuita, verídica y aplicable en los trabajos que necesita la región.

Para ello la fundación deberá de hacer uso de sus convenios y contactos para que esta pueda ser una oferta atractiva para todas aquellas empresas que tengan interés, por eso se deberá de establecer como prioritario 2 procesos de difusión del curso.

- A través de la asociación que se tiene con CANACINTRA Uruapan, aprovechando su listado de socios para difundir el curso entre todos aquellos miembros interesados en ofrecer cursos de capacitación.
- A través de la RED de vinculación, programa implementado por el servicio nacional del empleo, donde mensualmente todos los jefes de departamento de recursos humanos se reúnen para tratar temas diversos respecto al reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Para hacer más atractivo el curso se deberá de establecer mediante documentación que ésta tiene una validez oficial por parte de la STPS, las empresas actualmente aprovechan este tipo de cursos únicamente cuando está presente la semana de la cultura laboral, pero si demostramos que se puede dar cuantas veces sea necesario esta se vuelve a su vez más atractiva.

Otras propuestas que se podrían implementar son:

1. Crear paquetes de capacitación enfocados en una sola área que permita a las organizaciones escoger aquellos que se ajusten a sus necesidades y sean accesibles para su economía.

Para ello se deberán establecer las prioridades básicas que la contabilidad tenga para estructurar paquetes sencillos, entre más complicado o complejo puedan ser las actividades más grandes sería el paquete.

En el caso anterior la fundación podría tomar como apoyo cursos básicos ofrecidos por ***fundación Carlos Slim***, en el cual ya contamos con un convenio que nos permite usar su material para ofrecer cursos con un precio simbólico o en su caso totalmente gratuitos en diversas profesiones.

Al finalizar el curso la persona capacitada recibirá una constancia de parte de FUCAP y la otra de parte de fundación Carlos Slim.

2. Demostrar las ventajas del uso de la tecnología durante las capacitaciones y/o pláticas que la fundación ofrece a las organizaciones e instituciones educativas para el desarrollo de su personal.

Realizar presentaciones ya sea en power point, o en Word que se le pueda entregar a los presentes donde se demuestre las ventajas que tiene la fundación como agente capacitador y que cuenta con la tecnología y los recursos para ofrecer cursos de calidad.

Estos podrían ser ofrecidos en las reuniones de la red de vinculación de empresas que se realizan cada 2 meses en diferentes empresas de la ciudad donde se exponen temas de interés en el área de recursos humanos.

De igual manera el Servicio Nacional del Empleo realiza cada semestre una feria del empleo, donde la fundación podría aprovechar su stand para montar informativos y aperturas de próximos cursos ya sean para las personas desempleadas o trabajadores que quieran desarrollar sus habilidades.

3. Aprovechar las reformas del país para crear cursos vinculados a ellas, ya que las empresas por obligación deberán de contar con personal capacitado o en su caso contratar personal que domine el área.

Las nuevas reformas fiscales obligan a los empresarios a reformar su manera de llevar la contabilidad por lo cual muchos todavía no están preparados, debemos de ofrecer cursos de actualización para los trabajadores que por obligación deben de manejar el nuevo sistema.

4. Elaborar publicidad enfocada a la promoción del uso de programas de computadora que permita la optimización de los recursos.

Utilizar los recursos de la fundación para elaborar publicidad dirigida, actualmente el departamento de atención al mercado laboral cuenta con una base de datos de todas aquellas empresas que han tenido interés y se han acercado a la fundación, aprovechando ese interés se debe promocionar no únicamente el reclutamiento y selección de personal, también debe especificarse los servicios que se tiene respecto al área de capacitación.

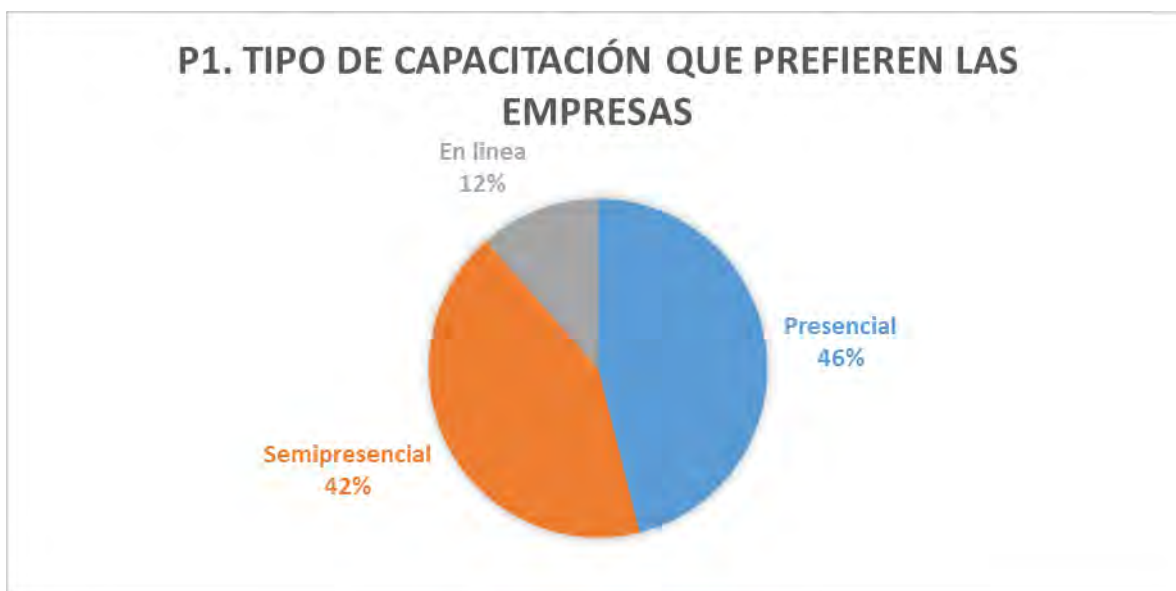
Otra propuesta de mejora sería cambiar las tarjetas de presentación actuales por nuevas tarjetas donde aparezca el código de registro ante la secretaria del trabajo, eso es un atractivo para nuestros clientes y de igual manera a la hora de proporcionar una tarjeta recalcar las ventajas del certificado.

(Ver anexo 14)

Todas estas propuestas tienen como finalidad posicionar la fundación como institución dispuesta a brindar cursos de capacitación de calidad que permita a las organizaciones mejorar sus procesos.

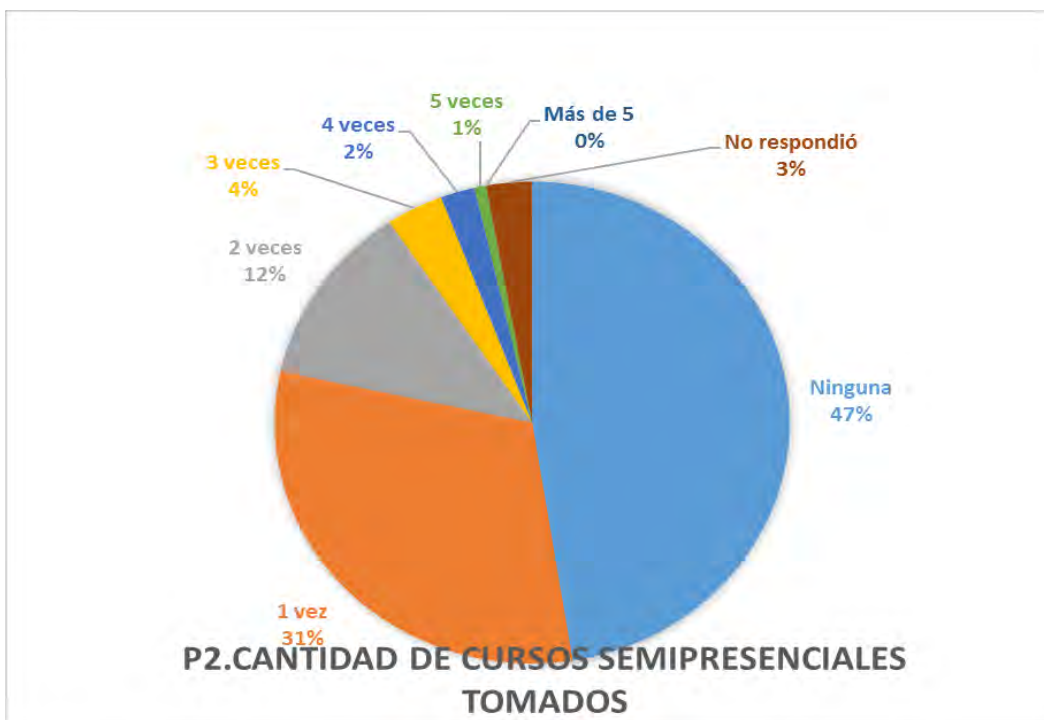
La fundación cuenta con la tecnología y el área adecuada para poder ofrecer este tipo de cursos, por lo cual no se considera que tenga que realizar una inversión extra, únicamente se invertiría en el desarrollo de publicidad y de igual manera en caso extraordinario de no contar un ponente registrado la contratación de uno.

ANEXOS.



Anexo 1 Tipo de capacitación que prefieren las empresas.

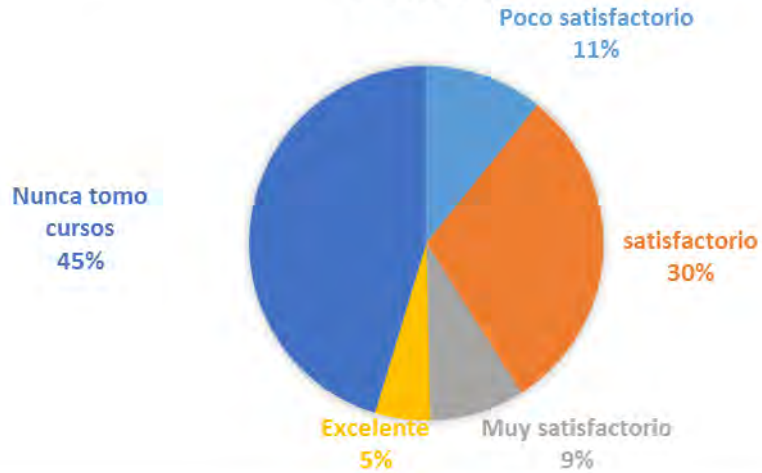
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014



Anexo 2 Cantidad de cursos tomados por el encuestado

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

P3. ¿CÓMO HA SIDO TU EXPERIENCIA DENTRO DEL CURSO?



Anexo 3 Experiencia durante cursos de capacitación semipresencial.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

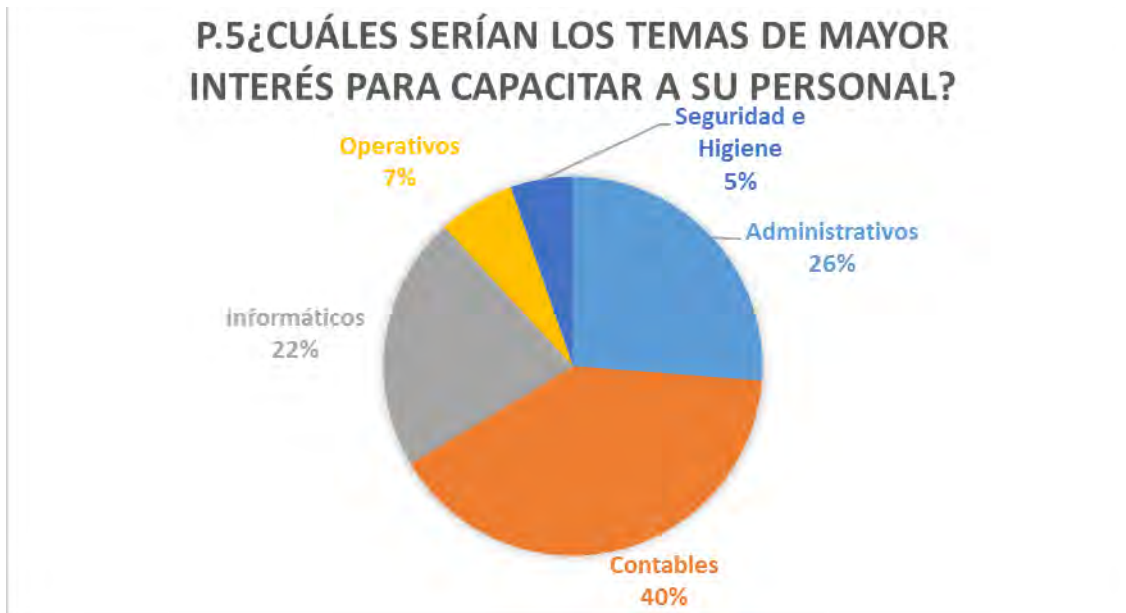
Anexo 4 Implementación de curso semipresencial.

P4. ¿LE GUSTARÍA IMPLEMENTAR UN CURSO SEMIPRESENCIAL?



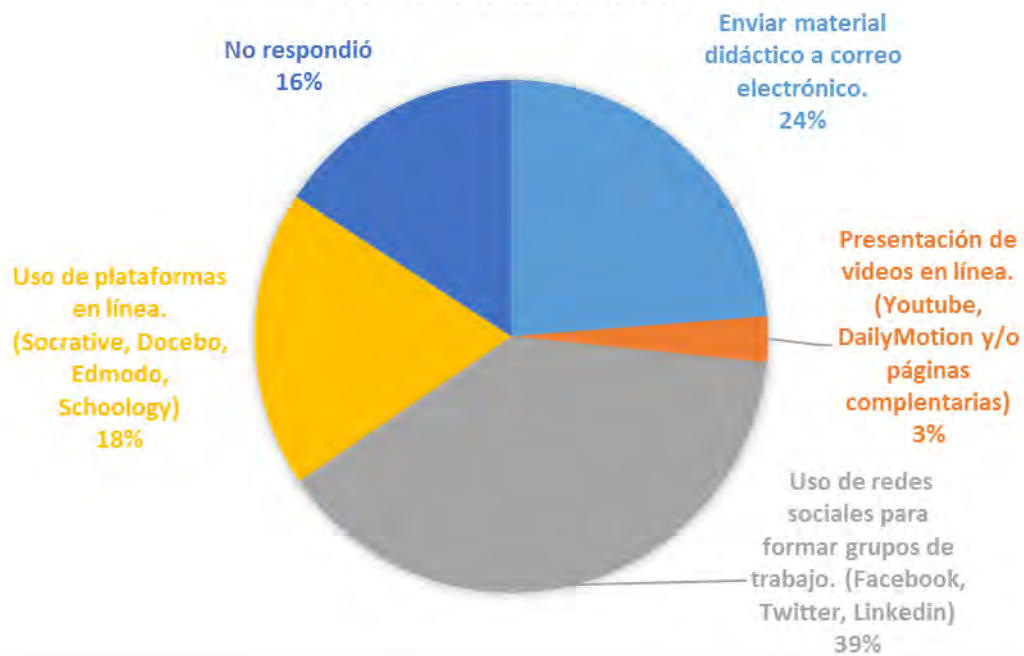
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

Anexo 5 Temas de interés para capacitar al personal.



FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

P.6 METODO PARA PROPORCIONAR MATERIAL COMPLEMENTARIO.



Anexo 6 Método para proporcionar material complementario.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

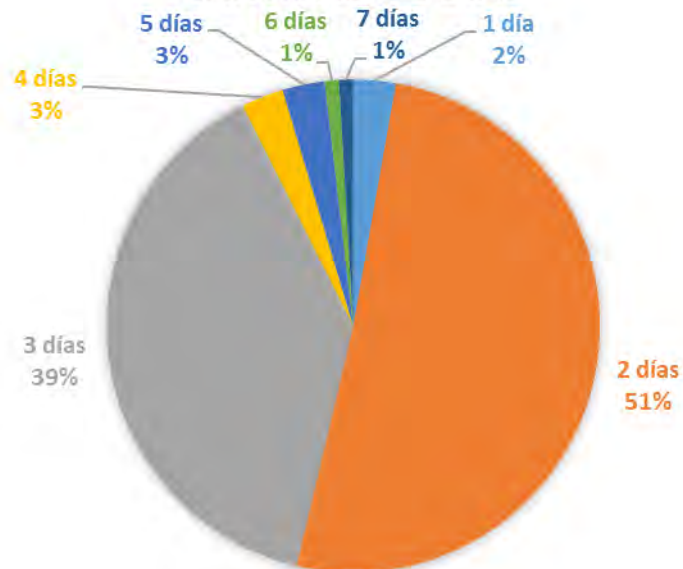
¿QUÉ DÍA O DÍAS DE LA SEMANA ESTARÍAS DISPUESTO A TOMAR UN CURSO DE CAPACITACIÓN SEMIPRESENCIAL?



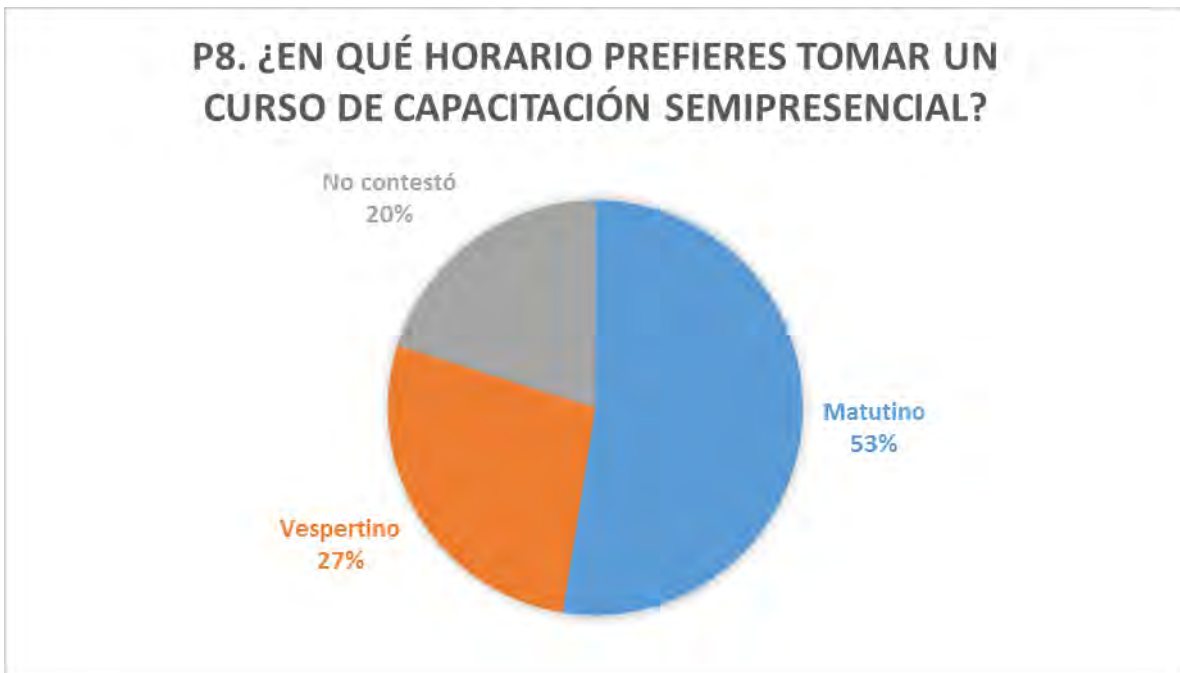
Anexo 7 Días para capacitar.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

CANTIDAD DE DÍAS



FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014



Anexo 8 Horario de capacitación.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

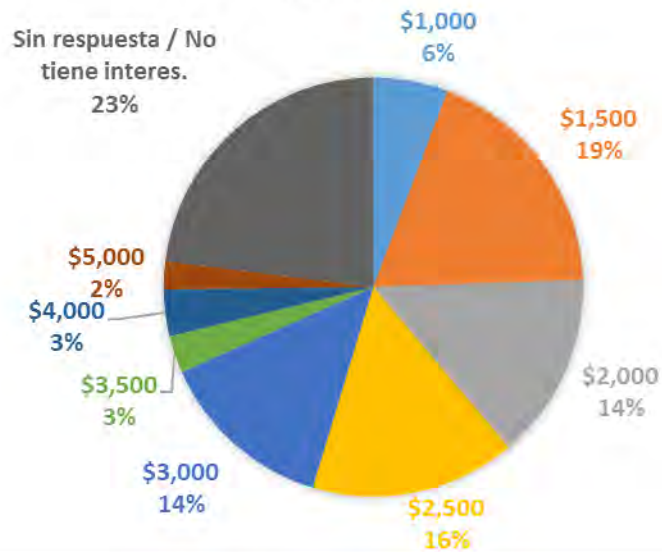
Anexo 9 Horas óptimas.

P.9 ¿CUÁNTAS HORAS AL DÍA CONSIDERAS ÓPTIMAS DURANTE UN CURSO?



FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

P.10 ¿CUÁNTO ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR POR UN CURSO EN LÍNEA DE 12 HORAS CON PROFESOR PRESENTE?



Anexo 10 Cantidad dispuesta a pagar.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

P11. ¿CUÁLES CONSIDERAS QUE SEAN LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN SEMIPRESENCIAL?

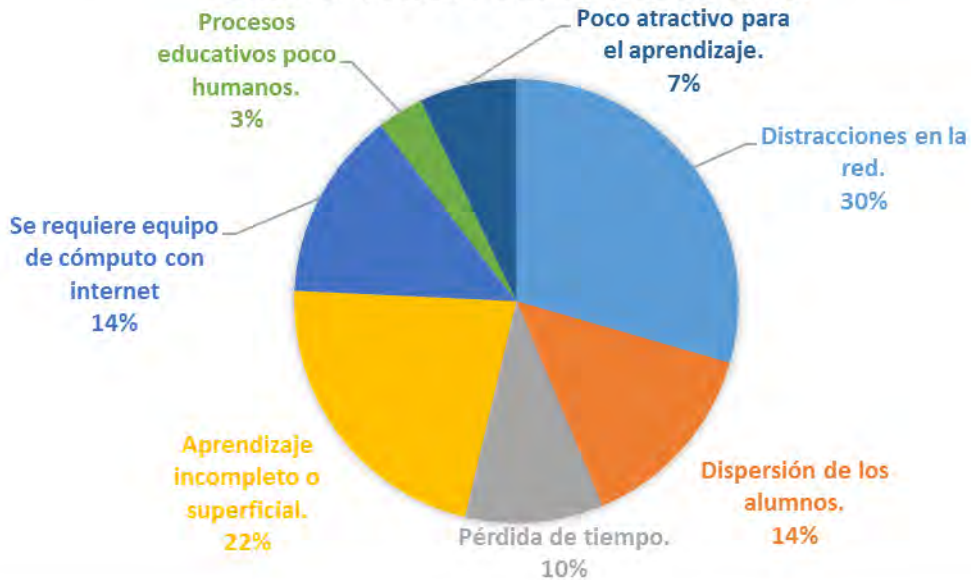


Anexo 11 Beneficios de la capacitación semipresencial.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

Anexo 12 Desventajas de la capacitación semipresencial.

P12 ¿CUÁLES CONSIDERAS LAS DESVENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN SEMIPRESENCIAL?



FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

COMENTARIO QUE CONSIDERE QUE PUEDA SERVIR A ESTA ENCUESTA:



Anexo 13 Comentarios.

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2014

Ilustración 8 Tarjeta de presentación con y sin Certificado STPS



Diseño de la empresa.

Bibliografía

ALEJANDRO LERMA KIRCHNER, E. A. (2012). *ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES*. (PRIMERA ed.). MÉXICO: FCA.

Altonivel. (2014). *14 principios de Fayol para la administración eficiente*.

Recuperado el 14 de 01 de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>

Bernal., A. (2014). *Blogspot*. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de <http://tics-ti.blogspot.mx/2014/05/30-plataformas-virtuales-educativas.html>

CEJA, G. G. (1974). *Planeación y Organización de empresas* (Primera ed.). México D.F.: Edicol.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (octava ed.). Editorial McGrawHill.

CNCA ISSTE. (s.f.). *COMITES DE CAPACITACIÓN*.

CONAVYT. (19 de 05 de 2005). <http://www.conevyt.org.mx/>. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de http://www.conevyt.org.mx/cursos/para_asesor/tics/imagen/lectura.pdf

GALICIA, F. A. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Editorial Trillas.

GALINDO, L. M. (1997). *Fundamentos de la Administración*. Editorial Trillas.

- HUMANOS, A. D. (2010). *Apuntes de Recursos Humanos 1*. Uruapan.
- MENDIOLA, M. D. (1980). *CRITERIOR PARA SELECCIONAR CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO*. MÉXICO: CENAPRO.
- NUÑEZ, A. M. (2005). *MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN*. MÉXICO: TRILLAS.
- ORTÍ, C. B. (19 de 09 de 2006). *UNIVERSIDAD DE VALENCIA*. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- PEÑA, F. B. (2008). *EDUCACIÓN A DISTANCIA: EN EL NIVEL SUPERIOR*. MÉXICO: TRILLAS.
- PONCE, A. R. (1984). *Administración de Empresas: Teoría y práctica* (Trigésimaprimer ed.). México D.F.: Limusa.
- PONCE, A. R. (1992). *Administración Moderna*. Editorial Limusa.
- PONCE, A. R. (2013). *ADMINISTRACIÓN MODERNA* (3 ed.). MÉXICO: LIMUSA.
- SLOCUM, H. J. (2008). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). Cengage Learning.
- SORIA, L. G. (16 de 06 de 2004). *BIBLIOTECA DIGITAL*. Recuperado el 23 de 11 de 2014, de <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/somece2002/Grupo3/Galindo2.pdf>

SUAyED. (11 de 10 de 2012). *APUNTES PARA LICENCIATURAS EN*

CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMATICA. Recuperado el 16 de

11 de 2014, de

<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1>

[/fundamentos_administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf)

TABLAS

<u>Tabla 1 La administración y sus áreas de acción</u>	20
<u>Tabla 2 La relación del área de recursos humanos con los ambientes internos y externos</u>	29
<u>Tabla 3 Técnicas de ARH aplicada a las personas de manera directa o indirecta, dependiendo del puesto desempeñado</u>	30
<u>Tabla 4 Principales funciones del área de administración de recursos humanos</u>	33
<u>Tabla 5 Ventajas y desventajas de las TIC's</u>	63

ILUSTRACIONES

<u>Ilustración 1 Sistema de organización lineal</u>	37
<u>Ilustración 2 Organización funcional</u>	38
<u>Ilustración 3 Organización lineal STAFF</u>	39
<u>Ilustración 4 Organigrama lineal</u>	41
<u>Ilustración 5 Organigrama horizontal</u>	42
<u>Ilustración 6 Organigrama circular</u>	43
<u>Ilustración 7 Organigrama interno de FUCAP</u>	69
<u>Ilustración 8 Tarjeta de presentación con y sin Certificado STPS</u>	101

ANEXOS

<u>Anexo 1 Tipo de capacitación que prefieren las empresas.</u>	91
<u>Anexo 2 Cantidad de cursos tomados por el encuestado.</u>	91
<u>Anexo 3 Experiencia durante cursos de capacitación semipresencial.</u>	92
<u>Anexo 4 Implementación de curso semipresencial.</u>	92
<u>Anexo 5 Temas de interés para capacitar al personal.</u>	93
<u>Anexo 6 Método para proporcionar material complementario.</u>	94
<u>Anexo 7 Días para capacitar.</u>	95
<u>Anexo 8 Horario de capacitación.</u>	96
<u>Anexo 9 Horas óptimas.</u>	96
<u>Anexo 10 Cantidad dispuesta a pagar.</u>	98
<u>Anexo 11 Beneficios de la capacitación semipresencial.</u>	99
<u>Anexo 12 Desventajas de la capacitación semipresencial.</u>	99
<u>Anexo 13 Comentarios.</u>	100