

872702
11



Universidad Don Vasco, A. C.

----INCORPORACIÓN No. 8727-02----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA
"MEDINA AUTOMOTRIZ
DE URUAPAN, S.A. DE C.V."**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

EDNA JANETH / FERNÁNDEZ LÓPEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, Enero de 2003



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.

PAGINACION DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios, por darme la vida y permitirme terminar mis estudios, así como tener una familia que me ha impulsado a salir adelante.

A mis padres Pedro Fernández y Emilia López por el sacrificio y apoyo que siempre me han brindado, por creer en mí, porque sin su ayuda no hubiera sido posible realizar esta meta a la que hoy llego y que es parte de ustedes. Sólo me queda decirles que los quiero mucho y mil gracias.

A mis abuelitos Pedro Fernández (+) y Esther Camacho (-) por su bendiciones y ayuda, por el ejemplo de unidad que nos dejaron y por su espíritu de lucha a pesar de las pruebas de la vida. A Santiago López y María Luisa Chávez por sus cuidados y por el amor que me han dado.

A mis hermanos Pedro Honey, Emilia Atziri y Adalid por el cariño, apoyo, interés y consejos que me han expresado.

A Hugo Barragán por el amor, la ayuda, y comprensión que me ha brindado durante toda la carrera.

A mi Asesora Rosa Elena Núñez por la paciencia y ayuda dedicada para la realización de mi tesis. Así como a mis maestros y amigos por sus experiencias, confianza, amistad y apoyo durante toda la carrera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	V
I. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA	
1.1 Administración.....	8
1.1.1 Concepto de Administración.....	9
1.1.2 Características de Administración.....	9
1.1.3 Importancia de Administración.....	10
1.2 Empresa.....	11
1.2.1 Concepto de empresa.....	12
1.2.2 Clasificación de la empresa.....	13
1.2.3 Fines y Valores de la empresa.....	17
1.2.4 Componentes Básicos de la empresa.....	18
II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Concepto de la Administración de Recursos Humanos.....	22
2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	23
2.3 Desafíos de la Administración de Recursos Humanos.....	25
2.3.1 Desafíos Externos.....	25
2.3.2 Desafíos Corporativos.....	29
2.3.3 Desafíos Profesionales.....	32
2.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	34

I

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3.1 Concepto de Capacitación.....	40
3.2 Importancia y Principios de Capacitación.....	41
3.3 Marco legal.....	45
3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	46
3.3.2 Ley Federal del Trabajo.....	46
3.4 Proceso para el desarrollo de un programa de Capacitación.....	58
3.5 Desarrollo Integral del Personal.....	64
3.6 Productividad.....	68
3.7 Métodos de Productividad.....	70
3.8 Productividad Humana.....	73

IV. CASO PRÁCTICO: MEDINA AUTOMOTRIZ DE URUAPAN, S.A. DE C.V.

4.1 Planteamiento del Problema y Justificación.....	77
4.2 Objetivo.....	78
4.3 Hipótesis.....	78
4.4 Metodología de la Investigación.....	78
4.5 Marco de referencia.....	79
4.5.1 Historia de la empresa.....	79
4.5.2 Misión de la empresa.....	81
4.5.3 Visión de la empresa.....	81
4.5.4 Valores.....	81
4.6 Cuestionario.....	83

II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7 Análisis e interpretación de datos.....	85
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	101
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO.....	103
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	

Introducción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

En la carrera de Administración es fundamental conocer cuales son las áreas y el campo en que debe desarrollarse, es por eso que necesita saber los conceptos de administración, sus características e importancia para la correcta aplicación, así como la empresa, sus clasificaciones, fines y valores que abordaremos en el capítulo uno .

En el segundo capítulo se analizará la Administración de Recursos Humanos como son su concepto, los objetivos y desafíos que nos permitirá saber que es lo que se requiere para poder aplicarla.

En el capítulo tercero se verá el concepto de capacitación, la importancia, principios, marco legal, proceso para un programa de capacitación, su desarrollo, métodos de productividad, ya que han existido siempre, como un proceso de enseñanza que pretende cambiar la conducta de las personas en una forma planeada y en busca de objetivos específicos.

En términos generales se capacita para lograr un desarrollo de las personas y un mejoramiento de las organizaciones, es decir generar los procesos encaminados al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

El factor humano es cimiento y motor de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El hombre es y seguirá siendo el factor más valioso de una empresa, es por tal motivo que la necesidad de contar con el personal capacitado, que canalice los esfuerzos hacia la efectividad y competitividad de las empresas, nos lleva a entender la capacitación no sólo como el mejor recurso, sino como un sistema de carácter dinámico e integral que tiene como propósito fundamental proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para lograr productividad y calidad de vida en el trabajo.

Por último en el capítulo cuarto se verá la aplicación del caso práctico aplicado en la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V., debido a que la investigación se realizó después de detectar la necesidad de brindar capacitación la cual cuenta con la concesión de Automóviles Nuevos Chrysler, Dodge y Jeep. Además de la historia de la empresa, los métodos utilizados para la detección de necesidades y los resultados, después se presenta una propuesta de un programa de capacitación, así como las sugerencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo I

CAPÍTULO I

"GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA"

En el presente capítulo hablaremos de los aspectos básicos y generales que debemos comprender dentro de la administración como lo es su concepto de acuerdo a varios autores, así como las características e importancia dentro de la misma, las cuales nos van a permitir de una mejor manera el desarrollo de esta investigación, por lo que formará así una visión más general y clara de lo que es la administración.

Sin embargo es importante mencionar el concepto de lo que es una empresa, así como su clasificación, cuáles son los fines y valores por los que existe una empresa, debido a que nos encontramos en un desarrollo constante donde nos enfrentamos cada vez a más competencia tanto nacional como internacional, lo cual va permitir que nos demos cuenta en donde está situada la empresa, cuáles son sus metas y hacia dónde quieren llegar en un futuro.

1.1 Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cualquier parte de nuestra vida humana existe una forma de administración ya sea desde nuestra vida diaria, en la escuela, en el trabajo, dentro de una organización, donde existe la aplicación de varias alternativas administrativas donde cada uno debe de ver que se apliquen de la mejor manera, aprovechando así todos los instrumentos, servicios, productos, recursos, pero sobre todo del factor más importante que es el ser humano, ya que sin el no se lograría un

desarrollo constante y productivo cumpliendo así con la aplicación adecuada de la administración.

1.1.1 Concepto de Administración

La Administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control, las cuales nos van ayudar a determinar y alcanzar los objetivos señalados por medio del factor humano y otros recursos con la máxima eficiencia.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (REYES, 1995:26)

"El arte de administrar es la facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño". (TERRY, 1985:22-25)

1.1.2 Características de la Administración

Es importante señalar las características de la administración debido a que son una herramienta básica para el funcionamiento de la organización y no solo de ésta, sino donde quiera que te encuentres en la vida diaria.

1) Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2) Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

3) Su 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.

4) Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

1.1.3 Importancia de la Administración

La importancia de la administración es más que nada saber para que nos vaya a servir aplicarla, los beneficios que otorga a la organización en cuanto a sus recursos, así como tener una base firme de las técnicas a seguir para lograr una administración adecuada que nos lleve al desarrollo de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) La administración se da donde quiera que hay un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea éste.

2) El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

3) Para las grandes empresas, la administración técnica y científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar sino fuera a base de una administración sumamente técnica.

En ellas es, quizá, donde la función administrativa pueda aislarse mejor de las demás.

4) Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

5) La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6) En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.2 Empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la actualidad todas las personas que cuentan con empresas deben aprender a superar los obstáculos que se les presentan en la realidad, por lo que es necesario que exista un desarrollo de las organizaciones, para que puedan enfrentar mercados nacionales e internacionales, ya que cada vez va en aumento la competencia, actividades, procesos, etc.,

debido a esto obliga a los empresarios a entender en dónde se encuentran ahora y en dónde estarán en un futuro cercano.

1.2.1 Concepto de Empresa

Para poder definir a la empresa analizaremos diferentes conceptos que se manejan por varios autores.

"La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores productivos". (MÉNDEZ, 1989: 272)

"La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio". (REYES, citado por Valencia, 1991:2)

"Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa". (GUZMÁN, citado por Valencia, 1991:2)

La ley reconoce y autoriza la empresa para la realización de determinada actividad productiva que de algún modo satisface necesidades colectivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es la unidad básica en la cual se realiza la producción de ciertas actividades como son los bienes y servicios para emprender proyectos de gran importancia para el bienestar de la sociedad a través de la administración del capital y del trabajo; recibiendo a cambio una utilidad por la labor que desempeña.

1.2.2 Clasificación de la Empresa

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, es necesario clasificarlas dentro de diferentes grupos con la finalidad de precisar en que consisten sus semejanzas y cuáles son sus diferencias.

1.2.2.1 Por su actividad o Giro



Existen diversos criterios, las empresas pueden clasificarse con base en la actividad que desarrollen:

1. **Industriales:** Aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Que a su vez se subclasifican en:

a) **Extractivas.** Que se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales.

b) **Manufactureras:** Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación y obtener un producto con características naturales diferentes a las originales.

c) **Agropecuarias:** Aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

2. Comerciales: Son aquellas que se dedican a adquirir bienes y productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentándoles al precio un margen de utilidad. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y consumidor, se clasifican en:

a) Mayoristas: Son las que realizan ventas a gran escala a otras empresas minoristas.

b) Minoristas: Son las que distribuyen el producto al mercado final de consumo, vendiendo al menudeo o en pequeñas cantidades directamente al consumidor.

3. De servicios. Estas empresas se caracterizan por el esfuerzo del hombre, brinda un servicio para la mayor parte de una colectividad en una región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. Dichas empresas se pueden subclasificar en:

a) Sin Concesión: Estas son las que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.

b) Concesionados por el Estado: Su índole es de carácter financiero.

c) Concesionadas no Financieras: Son las autorizadas por el estado y cuyos servicios no son de carácter financiero.

Así como se ha analizado la empresa por su actividad o giro se tiene que determinar la magnitud de la misma para conocer su capacidad de trabajo.

1.2.2.2 Por la magnitud de la Empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen varios criterios, que dependen de la persona o institución que realice el estudio, para evaluar y clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño o magnitud, siendo los más usuales.

- a) Por su capital invertido
- b) Por el personal empleado
- c) Por la potencia o capacidad instalada

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En México SECOFI, a través de Nacional Financiera estratifica a las empresas en función del número de trabajadores y que para 1996 las clasificó de la siguiente forma:

Cuadro 1.2.2.2.1 Clasificación de empresas según SECOFI y NAFIN

TAMAÑO	NO. DE TRABAJADORES	VENTAS ANUALES
Micro	De 1 a 15	Hasta \$1,500,000.00
Pequeña	De 16 a 100	Hasta \$15,000,000.00
Mediana	De 101 a 250	Hasta \$34,000,000.00
Grande	De 250 en adelante	Superior \$34,000,000.00

Fuente: SECOFI, México 1996

Según Nacional Financiera hasta el 29 de Enero de 1999 hace su clasificación de acuerdo al número de trabajadores como a continuación se presenta:

Cuadro 1.2.2.2.2 Clasificación de acuerdo a NAFIN

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro	De 1 a 30	De 1 a 5	De 1 a 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	De 500 en adelante	De 100 en adelante	De 100 en adelante

Fuente: NAFIN, Enero 1999

Así mismo para determinar su situación constitucional se tiene que considerar el origen del recurso de su patrimonio por lo que es necesario detallar más a fondo la clasificación de acuerdo a su naturaleza patrimonial.

1.2.2.3 Por su Constitución Patrimonial

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este tipo de empresas va de acuerdo al origen de las aportaciones de capital y de quienes dirijan sus actividades. Pudiéndose clasificar en:

1. **Públicas:** Son las que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social, Están constituidas por capital público perteneciente a la nación, su organización, dirección y demás servicios, están a cargo de empleados públicos y se dividen en:

a) **Desconcentradas:** Tienen limitadas facultades de decisión que manejan su autonomía y presupuesto.

b) **Descentralizadas:** En ellas se desarrollan actividades que compiten al estado, de interés general pero dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

c) **Estatales:** Pertenecen totalmente al estado mexicano, no adoptan una forma externa de sociedad privada y tiene personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica.

2. **Mixtas o paraestatales.** En estas existen la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios.

3. **Privadas:** Aquellas constituidas por capital particular organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa mercantil y no lucrativas.

1. Por su función Económica

Las empresas cumplen funciones definidas dentro del desarrollo general del país en diferentes áreas por lo cual se han podido clasificar en tres grandes grupos que son:

1. Primarias: Aquellas que se dedican a actividades constructivas o extractivas, mineras, agropecuarias, etc.
2. Secundarias: Son las que se dedican a la transformación de las materias primas.
3. De servicios: empresas dedicadas a una actividad puramente de servicios, transporte, seguros, hoteles, agencias, etc.

1.2.3. Fines y Valores de la Empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los autores Münch y García, nos dicen: La empresa cuenta con valores que fundamentan, su existencia, dentro de un ámbito social. (MÜNCH, 1982:47)

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales ya que él conseguirlos incide directamente en su progreso. Por tanto los valores institucionales de las empresas son:

1. Económicos: Son aquellos que buscan lograr beneficios monetarios como:
 - a) Cumplir con los intereses de los inversionistas, retribuyéndoles con dividendos justos a sus aportaciones.

- b) Efectuar los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
2. Sociales: Son aquellos que contribuyen al bienestar social.
- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios, en las mejores condiciones.
 - b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales y servicios y al crear empleados.
 - c) Pagar impuestos, para el sostenimiento de los servicios públicos.
 - d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
3. Técnicos: Aquellos que están enfocados al aspecto tecnológico.
- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en la empresa, para apoyar la consecución de sus objetivos.
 - b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

1.2.4 Componentes Básicos de la Empresa

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a hacer el trabajo posible en el menor tiempo con un mínimo de esfuerzo y el menor costo posible, para que cada componente deba ser utilizado a su máxima capacidad. Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Personal: Se refiere a todos los recursos humanos, es el más importante de los componentes porque es quien utiliza los materiales, quien sigue a paso los procedimientos y quien opera el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Los obreros
- b) Empleados
- c) Supervisores
- d) Técnicos
- e) Altos Ejecutivos
- f) Directores o Administradores

2. Materiales: Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final. Pueden clasificarse en Muebles e Inmuebles.

- a) Bienes Materiales
- b) Materias Primas
- c) Dinero

3. Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquéllos, por ejemplo:

- a) Sistemas de Planificación
- b) Sistemas de Organizativo
- c) Sistemas de Información
- d) Sistemas de Control

(RODRÍGUEZ, 1993:1-12)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hemos realizado un estudio de las generalidades de la administración y de la conceptualización de los factores ya citados, nos han ayudado a comprender desde el significado de los temas más generales de la administración y sus componentes básicos, hasta las generalidades de la empresa, especificando también las características y clasificaciones de las empresas.

Por lo tanto, hasta este momento se tiene una visión general de lo que significa la administración y de cómo se define la empresa, sin embargo, nos faltaría analizar los aspectos más generales y básicos de lo que en realidad es el tema que nos atañe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo II

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es importante hablar de la administración de recursos humanos ya que nos permite saber cuál es su concepto, los objetivos, los desafíos y funciones que se llevan a cabo dentro de los departamentos de personal que van a ayudar a otros al desempeño de sus trabajadores, así como al logro de objetivos de la organización.

2.1 Concepto de la Administración de Recursos Humanos

"Es la clase de actividades dedicadas a identificar las necesidades de personal de una organización, la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempeño y la administración de su personal" (HAMPTON, 1990:599).

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (ARIAS, 1989:27).

"Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización" (WERTHER, 1995:12).



La administración de recursos humanos es más que nada las actividades que nos ayudan a detectar las necesidades del personal y mantener un desempeño laboral adecuado dentro de la organización, así como el crecimiento de ambos.

2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos objetivos nos van a guiar al estudio de dicha administración, los cuales describen las acciones tanto en la actividad social, corporativa, funcional y personal. A continuación se describen los siguientes:

a. **Objetivos sociales.** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.

b. **Objetivos corporativos.** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

c. **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurren en despido de recursos.

d. **Objetivos personales.** La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda

mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

No todas las decisiones de la administración de los recursos humanos de una organización cumplen siempre con los cuatro objetivos fundamentales. En ocasiones es necesario conciliar dos o más elementos en conflicto, pero siempre es importante mantener la perspectiva de los cuatro objetivos fundamentales. (WERTHER, 1995:10-11)

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como un bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como una actividad especializada). Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización. Los objetivos son los siguientes.

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

(CHIAVENATO, 1992: 139-140)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 Desafíos de la Administración de Recursos Humanos

Dentro de la Administración de recursos humanos se encuentran varios desafíos, los cuales veremos a continuación.

2.3.1 Desafíos Externos

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general, puede decirse que la organización ejerce escasa influencia en estos retos, que pueden considerarse como variables y que afectan la forma en que opera la organización, así como sus prácticas y políticas de personal.

Los profesionales de la administración de personal investigan de continuo el entorno en que trabajan, y evalúan la forma en que éste afecta a la organización. Cuando se descubren cambios, ya sea en procesos o inminentes, se desarrollan y se ponen en práctica estrategias proactivas de respuesta. Por esto, es necesario enfrentar cuatro pasos en los desafíos externos.

1. Monitorear el entorno. Los especialistas de personal deben estar informados sobre las posibles fuentes de cambio mediante la pertenencia a asociaciones profesionales, asistencia a seminarios y conferencias y lecturas continuas y en profundidad.

2. Evaluar el efecto del cambio. A medida que se adquiere nueva información los expertos en administración de personal formulan preguntas: "¿Qué efecto tiene esta información?" El trabajo del especialista consiste en evaluar el sentido futuro de los fenómenos actuales.

TESIS CON
BASE DE ORIGEN

3. Adoptar medidas proactivas. Tras la evaluación de los cambios se desarrollan estrategias que permitan a la organización alcanzar sus metas.

4. Obtención y análisis de la retroalimentación. Los resultados de las actividades proactivas de administración del personal se evalúan para saber si se están obteniendo los resultados deseados. (WERTHER, 1995:40-41)

Dentro de los desafíos externos encontramos algunos que afectan éste factor, por lo que se describen brevemente enseguida.

2.3.1.1 Desafío: diversidad de la fuerza de trabajo

Hasta hace pocos años, los hombres llevaban a cabo las labores importantes en la inmensa mayoría de las organizaciones. En el mundo latino, la mujer se relegaba al hogar y era raro encontrar graduadas universitarias a cargo de departamentos grandes de alguna compañía importante. Las mujeres que guiaban organizaciones grandes se podían contar con los dedos de una mano. Por lo común, la compensación que se ofrecía a las mujeres era muy inferior a la de los varones.

En la actualidad, la composición de la fuerza de trabajo en el mundo de habla española se ha modificado en profundidad. Las mujeres no solamente han logrado victorias decisivas en la tarea de desempeñar funciones antes reservadas en forma exclusiva para personas de sexo masculino; en muchos casos, también han conseguido ingresos prácticamente equivalentes a los de los hombres.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1.2 Desafíos: nuevos factores demográficos

Como cualquier otro grupo humano, la fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. En toda población hay continuos cambios en el nivel de educación, de edad, de salud, etcétera. Estos cambios son predecibles a largo plazo, tienden a ocurrir con lentitud, y en la mayor parte de los casos es posible medirlos con precisión.

En general, los cambios demográficos que está experimentando la población del mundo de habla hispana son positivos. Pueden citarse las siguientes tendencias:

- a) Reducción progresiva del índice de natalidad.
- b) Evidente incremento en el nivel académico.
- c) Mejora notable en los indicadores de salud.
- d) Progreso constante en la expectativa de vida.

Aunque estas tendencias son en general indudablemente positivas, ejercen importantes efectos en la administración de los recursos humanos.

2.3.1.3 Desafío: cambios económicos

Las dificultades económicas que han enfrentado diversos países del área son sin duda muy considerables, pero es necesario mantener un hecho fundamental en el presente: prácticamente sin excepciones, un núcleo significativo de organizaciones no sólo ha continuado sus operaciones, sino que ha introducido innovaciones importantes, se ha expandido, y ha elevado considerablemente el nivel de vida en la región. En especial cuando las circunstancias económicas son difíciles, las organizaciones enfrentan complejos desafíos. Sus respuestas son adecuadas, les permiten sobrevivir e incluso progresar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1.4 Desafío: cambios culturales

Las actitudes culturales pueden conducir a cambios muy considerables en las prácticas laborales de muchas organizaciones. La creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo constituye un ejemplo destacado de un cambio cultural de extrema importancia.

2.3.1.5 Desafío: cambios tecnológicos

La tecnología moderna ejerce profundos efectos en la administración de los recursos humanos. La difusión de las computadoras, a partir de la década de 1960, y la irrupción de la inteligencia artificial en el mundo del trabajo, a mediados de la década de 1990, se pueden contar entre los ejemplos más destacados de cambios tecnológicos recientes.

La inteligencia artificial se dará acceso a un número creciente de personas a sistemas computarizados que permiten efectuar toma de decisiones utilizando los conocimientos y la experiencia de expertos en diversas áreas. A medida que los programas de cómputo enriquecidos con inteligencia artificial se vayan esparciendo, los nuevos puestos de trabajo y las funciones que requieren cambiarán de manera dramática. Es previsible que la inteligencia artificial revolucionará las actuales técnicas de contratación, capacitación, desarrollo, compensación y relaciones laborales. Prácticamente toda la estructura del departamento de recursos humanos se verá transformada.

2.3.1.6 Desafíos del sector oficial

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que puede generar el sector oficial. El gobierno nacional o las autoridades de varios niveles, establecen normas, dictan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

parámetros y, en general, tienden a ejercer efectos inmediatos en la relación que existe entre la empresa y los asalariados.

En el caso de América Latina en especial, la tendencia histórica ha sido hacia la progresiva protección de los derechos de los asalariados, lo cual se ha traducido contrariamente a lo que pensaban los detractores de la legislación progresista en niveles de bienestar muy superior a los del pasado. El administrador de personal debe mantenerse informado de los cambios en la Ley del Seguro Social, de las leyes laborales, de las disposiciones sobre capacitación, etcétera, que pudieran modificar en cualquier sentido la situación actual. En ocasiones, puede incluso adelantarse a los cambios que el sector oficial va a poner en práctica. (Ibid:41-45)

2.3.2 Desafíos Corporativos

Además de las demandas externas que se le hacen, la organización debe entender ciertos desafíos internos. Estos desafíos se originan en el hecho de que una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples, los cuales no necesariamente son armónicos, los objetivos de carácter financiero, de ventas, de servicio, de producción, pueden entrar en conflicto con los objetivos de personal. Los administradores de personal deben tener muy en cuenta que, con toda probabilidad, objetivos como la actitud positiva de los empleados pueden entrar en conflictos con objetivos de doblar la producción o reducir el personal en 40%. Resulta muy importante considerar siempre que el objetivo fundamental de las organizaciones suele ser totalmente con el de un área aislada, como podría ser la de ventas, la de distribución o la de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre los desafíos de carácter interno se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades de información y la personalidad de la organización.

2.3.2.1 Los sindicatos

Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba a menudo en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

2.3.2.2 Sistemas de Información

Los departamentos de personal requieren de grandes cantidades de información detallada. Cada vez resulta más evidente que la contribución global del departamento de personal a toda la empresa depende de la calidad de su información. Un esbozo muy preliminar en las necesidades de información de un departamento ubicado en una organización específica puede delinearse dando respuesta a las preguntas:

- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo dentro de la compañía?
- ¿Qué conjunto de habilidades posee cada empleado?
- ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuáles factores externos afectan más directamente a la organización?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ¿Cuáles son las tendencias en materia de compensación de los empleados?

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituye un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él estriba en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuirán con gran parte de la información. Serán los empleados de diverso nivel quienes responderán los distintos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, en suma, participarán todos los miembros de la organización. Es probable que los gerentes de línea consideren que las solicitudes de información sobre personal son mucho menos prioritarias que las actividades de producir o vender los bienes o servicios de la compañía. Con el fin de certificar que se produzca un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en personal no únicamente deben comunicar en forma convincente la importancia de sus solicitudes información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes, para lograr su cooperación. Los departamentos de personal recurren con frecuencia cada vez mayor a sistemas de cómputo, en los que almacenan y procesan información detallada sobre los empleados, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etcétera. Los sistemas de información de grandes dimensiones, sin embargo, ponen a prueba la habilidad de todo el departamento para mantener la privacidad de los registros.

2.3.2.3 Cultura, conflictos y prácticas de la organización

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (las de los diagramas y las estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Con frecuencia, el administrador de recursos humanos debe enfrentar la realidad intangible pero insoslayable de la cultura de la organización para la cual trabaja.

El reto que enfrentan en esta área los administradores de personal es el ajuste activo al carácter de las organizaciones. Por ejemplo, en ocasiones se olvida el hecho de que los objetivos pueden lograrse en varias formas. El secreto del éxito en este campo radica en escoger el método que más se adecue a la imagen de la organización. (Ibid:46-49)

2.3.3 Desafíos Profesionales

La profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los más significativos retos que enfrenta el recién graduado. Con excesiva frecuencia, se encuentra con empresas sin conocimiento de las aportaciones que un profesional del área de la administración de recursos humanos puede hacer a una organización moderna. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos que advierten que la administración del recurso más importante de toda organización (y de hecho, el recurso más importante de todo país y sociedad, el recurso humano) es demasiado esencial como para delegarla a un nivel secundario. De manera progresiva, los profesionales de la administración de recursos humanos desempeñan funciones vitales dentro de las organizaciones a las que prestan sus servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3.1 Certificación

La legislación de la mayoría de los países modernos estipula que el ejercicio de ciertas profesiones está limitado a las personas que han obtenido la certificación para ello, que equivale al derecho explícito de trabajar en determinado campo, porque ha cumplido con ciertos requisitos. La certificación es el equivalente a extender a una persona el derecho a ejercer una actividad profesional específica. Por ejemplo, prácticamente en todos los países se exige que un médico cumpla con determinados requisitos profesionales para poder participar en su delicada actividad.

El debate sobre el futuro profesional de la administración de recursos humanos continúa abierto. Indicadores y opiniones muy importantes llevan a pensar que el área de la administración de los recursos humanos se hará de certificación exclusiva en muchos países, lo cual equivale a decir que sólo los egresados universitarios con determinadas calificaciones profesionales podrán ejercer en el área. Otros indicadores y opiniones también de mucho peso llevan a pensar que el área se mantendrá en un campo de certificación abierta, la cual equivale a decir que todo administrador podrá continuar trabajando en el área. Lo que resulta indudable es que la administración de recursos humanos se está profesionalizando de manera rápida, gracias a que las aportaciones de diversas entidades, como las escuelas de graduados en el área, las asociaciones profesionales y la complejidad misma de la actividad, que obliga a las empresas a seleccionar personas muy capacitadas y a preferirlas en lugar de los "improvisados". (Ibid:49-50)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos, de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, administración de sueldos y salarios, selección de personal, planeación de recursos humanos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, orientación, seguros y separación de personal. A continuación se describen las funciones principales de la administración de recursos humanos.

1) Reclutamiento: Es el proceso de encontrar y atraer a candidatos idóneos para el empleo. El proceso principia cuando se busca a nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes. (HAMPTON, 1986:607)

Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso. (ARIAS, 1989:160)

2) Administración de sueldo y salarios: Lograr que los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país. (Ibíd: 162)

3) Selección de personal: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad. (Ibíd: 160-161)

4) Planeación de recursos humanos: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección. Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos, así como son el inventario, la rotación y la auditoría de personal (Ibíd: 166).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) Capacitación y desarrollo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para

lograr todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización. Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo sobre este punto.

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores. Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo. (Ibid: 164-165).

6) Evaluación del desempeño: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. (WERTHER, 1995: 231)

7) Orientación: Independientemente de las calificaciones que pueda tener el candidato, por lo general necesita una orientación respecto a la compañía, si es de reciente ingreso. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un puesto mediante una promoción, requerirán una orientación general respecto a sus nuevas responsabilidades.

La orientación cubre en especial las políticas y procedimientos que es necesario observar, así como el conocimiento de las personas que alternarán con el empleado. Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación de muchos empleados nuevos, que en algunos casos puede durar solamente unas horas, un proceso de orientación internacional puede extenderse durante semanas o incluso meses. Con frecuencia, dura también varias semanas después de que el empleado ha asumido sus nuevas responsabilidades. Aunque la orientación previa a la transferencia internacional es muy importante, orientación local, posterior a la transferencia, es también de alto valor para el empleado. (Ibid:66)

8) Seguros: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Dar la oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. (ARIAS, 1989:165)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9) Separación de personal: Constituyen una relación de terminar la relación laboral entre la empresa, por una parte, y el empleado, por la otra. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. Independientemente de las razones que motivan la separación, la función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo la terminación del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización y la persona que se retira. Las separaciones se dan en las variantes de renuncias y despidos. (WERTHER, 1995:199)

Al finalizar este capítulo que forma parte de la investigación donde nos dimos cuenta de lo importante que es la administración de recursos humanos, ya que nos sirve para analizar a nuestro personal, ver todas las necesidades que tiene, así como los beneficios que nos proporciona dentro de la organización, cumpliendo con los objetivos correspondientes, además de los desafíos a que se enfrenta dicha administración y todas las funciones que se realizan o que debe pasar todo el personal ya sea de nuevo ingreso o que forma parte de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El hablar de la capacitación es muy importante ya que de una u otra manera estamos ligados con la administración de los recursos humanos, sabemos que la capacitación no solamente auxilia a los miembros de la organización a desempeñar satisfactoriamente su trabajo actual, sino que sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral, lo cual nos permite desarrollar a esas personas para que puedan cumplir con responsabilidades futuras, así como para que más adelante puedan ocupar el puesto inmediato superior y tener un mejor nivel de vida.

2.1 Concepto de Capacitación

"Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de sus conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo". (GONZÁLEZ, 2001:8)

"Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades".

(WERTHER, 1995: 208)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (SILICEO, 1982:20)

Puedo definir a la capacitación como el proceso para facilitar el aprendizaje a una persona de forma que desarrolle sus habilidades y capacidades, para que pueda contribuir al logro de los objetivos y fines de una empresa.

2.2 Importancia y Principios de Capacitación

Pese a todos los esfuerzos realizados por un país para elevar los niveles escolares de su población, será indispensable un afán intenso en este sentido por parte de las empresas y organizaciones de todo tipo. El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa y así sucesivamente, implican la necesidad de difundir tales cambios. Por lo que nos traerá los siguientes beneficios:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con visitas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Por otro lado, el personal también se verá beneficiado, en consecuencia, esto repercutirá favorablemente a la organización:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrollo un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina temores a la incompetencia o la ignorancia individual

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así también se tendrán beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas como son:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella (WERTHER, 1995:210)

Es importante también saber los principios fundamentales del proceso de capacitación, en donde mencionamos los siguientes:

- I. Los responsables de las áreas (jefes, en la terminología antigua), por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil de alto desempeño.
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación.
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En otras palabras, el responsable del área de Capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artículos o prestación de servicios. En esta acción pueden participar los trabajadores.

2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de otros; pero, en especial, de los directivos. Por tanto en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.
3. Aun cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. La tarea del responsable del área de Capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
 - b) Procesar la información.
 - c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
 - d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de costo/beneficio, de acuerdo con los procedimientos explicados posteriormente.
5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior. Cualquier método para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. El proceso, tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones. Si estas tareas fueran muy fáciles, bastaría encargarlas a un auxiliar de oficina o a un peón, lo cual no es el caso.
7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

(ARIAS, 1999:515-516)

2.3 Marco Legal

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

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

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por lo que veremos más adelante, así como la Ley Federal del Trabajo. (SILICEO, 1982:37)

3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos

En el Artículo 123 Fracción XIII: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (Ibid:37)

3.3.2 Ley Federal del Trabajo

En el Título Cuarto, Capítulo III Bis de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores veremos algunos artículos referentes que nos hablan de los derechos y obligaciones de los empleados y patrones con respecto a este tema.

Esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la X: Haremos un análisis general que permite tener una primera idea acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Los aspectos más relevantes son:

- a) Por ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Adiestramiento y Capacitación.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo ha logrado dentro de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.
- f) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones. **COMISIÓN MIXTA:** Agrupación de dos o más personas, de composición heterogénea por cuanto al interés que representan, y que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido.
- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- i) Se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que tienen a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- j) Deberán ser autorizadas y registradas ante UCECA las instituciones o escuelas que imparten capacitación o adiestramiento como personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.
- k) Unidades de juicio que permitan acuerdos con la S.T.P.S.
- l) Los programas y planes se harán por períodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la S.T.P.S., además de la entidad instructora.
- m) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- n) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar. (Ibid:38-39)

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporciona capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. De aquí se deduce que la ley no hace distingos de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos. Ahora bien, no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 153-B. Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporciona a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella.

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo. En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna "las empresas deberán someter a la aprobación de la S.T.P.S., dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

Esto es, el plan debe ir acompañado de un cronograma que indique el periodo en que cada puesto o nivel va a ser capacitado, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas. Aunque la ley no señala un plazo mínimo, lo más recomendable es un periodo intermedio de dos años.

Las empresas en México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento indica las siguientes:

- Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.
- Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la S.T.P.S..

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

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

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

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

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

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

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención, y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación, la cual puede ser de manera efectiva para tomar decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos

que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

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

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso de las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La S.T.P.S. fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la S.T.P.S., dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

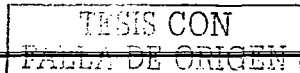
Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la S.T.P.S. tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

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



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

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende solo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a este discernimiento entre unas y otras, después de un buen diagnóstico debe hacerse una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación.

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la S.T.P.S., esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la S.T.P.S. los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la S.T.P.S., por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la S.T.P.S.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la S.T.P.S. para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellos es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto o categoría correspondiente figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación y adiestramiento impuesta en este Capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 Proceso para el desarrollo de un programa de Capacitación

La programación de entrenamiento requiere de una planeación que incluya lo siguiente:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento, considerando los aspectos de cantidad y calidad de información.
5. Elección de los métodos de entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerado:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.
8. Local donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno a la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Control y evaluación de los resultados considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. Por lo general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada. (CHIAVENATO, 1992:431)

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado del entrenamiento, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de esfuerzo, tiempo y dinero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

- a) Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso. Estas técnicas pueden clasificarse en:
1. Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido: están diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, como la técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada (I.P.) e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de autoinstrucción.
 2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: están diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los individuos entrenados, con

el fin de provocar cambios de comportamiento o de actitud, más que simplemente transmitir un conocimiento. Se utilizan algunos procesos para desarrollar introspección (insight) interpersonal conciencia acerca de sí mismo y de los demás como medio para cambiar actitudes y relaciones humanas, como es el caso del liderazgo o de la entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso están el role-playing, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupo, etc.

3. Técnicas mixtas de entrenamiento: con las cuales no sólo se transmite información, sino que también se intenta cambiar de actitudes y comportamientos. Comúnmente se utilizan no sólo para transmitir conocimientos sustanciales acerca del contenido, sino también para alcanzar algunos objetivos establecidos para técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos y varias técnicas on the job. Al mismo tiempo que se transmiten conocimientos acerca del contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismos y la eficacia interpersonal. Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo (on the job), podemos relacionar el entrenamiento de instrucción en el cargo, entrenamiento de orientación, entrenamiento de iniciación, rotación de cargos, etc.

- b) Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo. Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en dos tipos : técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o de integración) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.
 1. Entrenamiento de inducción o de integración en la empresa: busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. La introducción de un empleado nuevo a su trabajo por lo general

se hace mediante una programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado del asunto, a través del llamado programa de integración o programas de inducción. El programa de integración suele contener informaciones referentes a:

- La empresa: historia, desarrollo y organización;
- El producto o servicio;
- Los derechos y deberes del personal;
- Los términos del contrato de trabajo;
- Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios;
- Normas y reglamentos internos;
- Las nociones sobre protección y seguridad en el trabajo;
- Cargo a ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de promoción;
- El supervisor del nuevo empleado; presentación;
- Relaciones del cargo con otros departamentos;
- Descripción detallada del cargo.

Con una correcta introducción del funcionario en su nuevo trabajo es posible conseguir ventajas:

- a) Reducción del tiempo perdido por el empleado, al ingresar, él recibe la información general necesaria acerca de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, o acerca del cargo que va a ocupar, de la manera más racional para que su ajuste sea lo más rápido posible;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Reducción del número de despidos o de acciones correctivas que puedan efectuarse, gracias al desarrollo de los reglamentos de la empresa y de las consecuentes penalidades provenientes de su violación;
 - c) Asignar al supervisor la responsabilidad de explicar al nuevo empleado su condición real en la organización, antes de que se le informe equivocadamente al respecto;
 - d) Suministro de un arma asegura al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido que, por lo general, afecta a todos los que enfrentan una nueva situación y que podría dificultar el logro de su producción ideal; él recibe instrucciones acordes con los requisitos exigidos en la descripción del cargo que va a ocupar.
2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo: en todo momento, en una organización siempre habrá alguien que está siendo entrenado en alguna cosa. Para que el entrenamiento se vuelva realmente eficiente, deberá ser un proceso racional, que obedezca a una programación general que interesa por igual a los empleados y a la empresa.

El entrenamiento después del ingreso al cargo podrá llevarse a efecto en cuanto a dos aspectos:

- Entrenamiento en el sitio de trabajo (en servicio).
- Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio).

Con esto, nos hallamos frente a la clasificación de las técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación. Como ya hemos visto, las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto al lugar de aplicación, en entrenamiento en el sitio de trabajo (on the job) y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento que se desarrolla en cuanto a que la persona que lo recibe ejecuta tareas involucradas en la producción en el propio lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene lugar en un auditorio o en un local o sitio especialmente preparado para esta actividad.

1. Entrenamiento en el lugar de trabajo. Puede proporcionarse tanto a empleados como a supervisores, a través de funcionarios, supervisores o especialistas de staff, no requiere acondicionamientos ni equipos especiales y constituye, probablemente, la manera más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Encuentra gran acogida, sobre todo en razón de su practicabilidad, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Difícilmente una pequeña o mediana empresa considera posible invertir en entrenamiento, a menos que sea de este modo. Además, este procedimiento encuentra apoyo en las propias leyes de aprendizaje, ya que el problema de transferencia de aprendizaje se hace inexistente en esta situación.

El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

- Admisión de aprendices que van a ser entrenados en ciertos cargos;
- Rueda de cargos;
- Entrenamiento en tareas;
- Enriquecimiento del cargo, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo. Muchos de los programas de entrenamiento procesados fuera del servicio, no están muy relacionados directamente con el trabajo.

Por lo general, son suplementarios al entrenamiento en servicio. La principal ventaja que ofrecen es posibilitar entrenado la dedicación de toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando el mismo está involucrado en la tarea de producción. Las principales técnicas de entrenamiento fuera del trabajo son:

- Aulas de exposición;
- Películas, diapositivas, videocintas;
- Método de caso (estudio de casos);
- Discusión en grupo, paneles, debates;
- Dramatización (role-playing);
- Simulación y juegos;
- Instrucción programada, etc. (CHIAVENATO, 1992:432-436)

La aplicación de cualquiera de las técnicas mencionadas anteriormente me va a servir para evaluar el aprendizaje que el trabajador puede llegar a lograr en el desempeño de sus actividades, así como el interés y la motivación que tenga de aprender, además de proporcionar un entrenamiento para perfeccionar su comportamiento en la ejecución del trabajo e incrementar la eficacia y eficiencia tanto de la organización como del individuo.

3.5 Desarrollo Integral del Personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El desarrollo del hombre en una organización es de gran trascendencia. A menos que los hombres se conciban como módulos funcionales, como meras piezas del sistema, o como máquinas en un proceso de producción, debemos prestar atención en los planes de desarrollo en cuanto a las habilidades y conocimientos específicos para realizar en la empresa las

funciones que son básicas e insustituibles en ella, para lograr un desenvolvimiento de manera personal que les permita tener un mejor nivel de vida y profesional y un desarrollo íntegro en su persona.

Es conveniente que un planteamiento de esta naturaleza resulta básico para la acertada disposición del desarrollo dentro, por esto, debemos tomar en cuenta principalmente que los proyectos del hombre se mueven en tres esferas o niveles diversos:

1. En el orden del tener: determina qué bienes materiales ha de poseer en el futuro. El hombre ha de elegir, como postura general, entre supeditarse a sus apetencias materiales para satisfacerlas, o lograr el señorío sobre ellas, para dominarlas. No siempre la satisfacción de los requerimientos que el hombre se ve sometido resulta potenciadora de su verdadero desarrollo. El diseño de su carrera profesional exige, por el contrario el dominio o la superación (más que la satisfacción) de una buena parte de esos deseos, en pro de otras dimensiones de la persona cuya plenitud resulta, en definitiva, más valiosa.

La determinación de la propia carrera requiere de esta piedra de toque para ver qué necesidades deben satisfacerse y qué deseos han de dominarse. Por su parte, la organización ha de ser consciente de un hecho incuestionable: los hombres que están en continua dependencia de sus necesidades no pueden seguir una línea de conducta segura y coherente, por lo que tendrá que estudiarse a la luz de este hecho el curriculum, futuro de las personas de la organización que se encuentra en tales condiciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. En el orden del hacer: determina lo que hará, que es el campo propio de la carrera profesional. Todo individuo que se enfrenta con su futuro laboral como si de una carrera de obstáculos se tratara, se encuentra ante la opción de dar preferencia a la función que ha de ejercer dentro de la organización o privilegiar a la persona que él mismo quiere ser. Función y persona no son dos opciones que se contrapongan por naturaleza, pero ha de existir entre ambas una prioridad establecida: o se supedita la persona a la función requerida por la empresa (en lo que podría denominarse la postura de una persona funcional) o, al revés, la función se supedita a la persona (ejerciéndose entonces una función personal). Tales opciones han de ser resueltas no sólo por el individuo, sino también por la organización. Hay muchas organizaciones que conciben el trabajo de sus hombres como el mero ejercicio de una función preestablecida. El trabajador ideal en este caso sería aquel que encarnase la función de manera más aséptica o pura, convirtiéndose en un módulo funcional perfectamente encajado en el sistema y sustituible con facilidad. El desarrollo de la persona se configuraría entonces como el proceso para conseguir ese ajuste y supeditación. Sin desdeñar las ventajas que, sobre todo a corto plazo, pueden a veces obtenerse de una empresa o de unas personas así concebidas, hay que considerar que los modelos de desarrollo de personal pueden discurrir por otra alternativa más válida: aquella en la que, delimitándose con claridad cuáles son las diversas funciones que han de ejercerse (pues la división del trabajo es uno de los conceptos fundamentales para constituir una organización), se cuenta con la creatividad y la espontaneidad humana para ese ejercicio, lo que dotará a la organización de una elasticidad o flexibilidad que no se conseguirá nunca suplantando a las personas por módulos funcionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el desarrollo en la organización, ha de decidirse previamente, se trata de lograr el hombre adecuado para un determinado empleo o si los empleados han de concebirse contando con las potencialidades (y limitaciones) de la persona que ha de cumplirlos.

3. En el orden del ser: determina cómo quiere ser el futuro. El hombre se enfrenta a la hora de decidir su proyecto personal de vida con otra opción fundamental: ser para sí o ser para los otros. También aquí, más que presentarse el dilema de dos polos contradictorios, se requiere el establecimiento de una jerarquía. Muchas empresas se plantean la cuestión del desarrollo de sus hombres bajo el falso supuesto de que la fuerza motivadora principal de ellos es el egoísmo (ser para sí), lo cual es erróneo desde el punto de vista ético y disfuncional y equivocado desde la perspectiva de la organización misma. Para que una organización logre sus objetivos comunes ha de estar constituida por hombres que, de alguna manera, tengan conciencia de que la entrega, del cuidado y del servicio respecto a los demás. Ésta es, quizá, la consideración más importante que debe hacerse, por otra parte, la opción del ser para los demás, con preferencia respecto al ser para sí, no solo es posible en personas excepcionales dotadas de una rara nobleza, sino que la entrega a los demás es, como explica la filosofía escolástica, una tendencia natural humana que, en condiciones apropiadas, pero no infrecuentes, se manifiesta en el individuo con tanta fuerza al menos como la tendencia al egoísmo. Una organización en la que el desarrollo humano se encuentre bien planteado consigue sin dificultad que los hombres en ella no tengan tanto el impulso eficaz de adquirir aquello de lo que carecen, como igualmente, el de compartir lo que poseen.

En nuestra cultura, los proyectos de vida comunes están muy determinados en el nivel u orden del tener, pero mucho más difusos en el orden del hacer, hasta encontrarse en un estado desatendido por completo en el orden del ser. No obstante, la carrera profesional, aunque ubicada en el orden del hacer, no quedará claramente definida hasta que no se establezcan los proyectos en el orden del ser, por su importancia y radicalidad. Antes de decidir si en el futuro he de continuar trabajando en mi especialidad de ingeniería o desarrollar, por ejemplo, una actividad gerencial o política, he de determinar si quiero seguir siendo honrado con los bienes ajenos, si deseo ser leal con quienes trabajan conmigo y si pretendo ser veraz o no con respecto a la información que debo utilizar en mi trabajo. Estas decisiones respecto del ser de mi persona son anteriores y condicionan las decisiones en torno al contenido de mis actividades. (LLANA, 144-1448)

3.6 Productividad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hablar de productividad, también significa evaluar en que medida los incrementos de ella, han estado asociados a incrementos salariales. En nuestro país, "Se detecta la tendencia a aumentar la dimensión de la remuneración variable, ligada a la producción en el total del salario. Pero a raíz de una mayor introducción de tecnología, se reducen los requerimientos de la mano de obra". Lo anterior quiere decir que a raíz de la introducción de tecnología de fabricación avanzada, en la industria, los procesos productivos serian cada vez más automatizados, lo que conlleva a que estos sean cada día más independientes de los esfuerzos laborales desplegados.

Es por esto, que en empresas de este tipo, se ha decidido eliminar la parte variable de las remuneraciones convirtiéndose en montos fijos independientes de la producción. (www.unamosapuntos.com)

Es la relación entre la cantidad y calidad en bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos. (Ibid.)

En la psicología del trabajo productividad equivale a efectividad. Según el diccionario, "productividad es la capacidad de producción, siendo éste un término análogo a creatividad". Otras fuentes definen el concepto como "el porcentaje que mide la capacidad o grado de producción y que se determina dividiendo la cantidad total producida por la unidad de trabajo, superficie, etc." Una definición simplista dice que "productividad es producir más con lo mismo, o lo mismo con menos", o sea, optimizar los recursos, aunque en nuestro medio la fórmula más exacta es "hacer más con menos". Finalmente, algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.

La palabra "productividad" se deriva de "producto". Un producto es un resultado. Si queremos medir la productividad necesitamos enfocarnos al resultado que se desea obtener a partir de un objetivo específico. De esta manera, el resultado es la meta que se desea alcanzar, a partir de un objetivo. Normalmente no distinguimos entre objetivo y meta. El primero indica el propósito de una acción particular a realizar. El segundo el resultado esperado de esa acción. El primero es genérico. El segundo es específico y óptimamente se plantea en términos de cantidad, calidad y tiempo. (www.zeuseconsult.com.mx)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7 Métodos de Productividad

Un tema que nuevamente circula entre empresarios, presidentes de corporaciones, directores, ejecutivos, industriales y profesionistas, es la productividad.

La productividad puede medirse de acuerdo a la inversión (Número de empleados por número de horas pagadas) y las ganancias (Número de empleados por número de horas trabajadas productivamente). La diferencia entre la inversión y la ganancia es el costo para su organización.

Muchos se muestran preocupados por establecer parámetros que permitan medir el incremento en las ventas y la rentabilidad de sus organizaciones. Pero cuando se trata de establecer indicadores que midan la productividad individual surgen diferentes posiciones: a quienes se desenvuelven en el sector industrial les resulta relativamente fácil apoyarse en técnicas taylorianas para medir tiempos y movimientos. Para aquellos que se desenvuelven en el sector de servicios el problema parece mucho más complejo y con frecuencia lo abandonan por no hallar una solución adecuada. Aún así, algo se tiene que hacer para incrementar la rentabilidad, asegurar mayores beneficios a los accionistas y hacer que las empresas privadas y las instituciones públicas sean más eficientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los parámetros tradicionales de productividad (económicos o estadísticos), además de medir el incremento en ventas, buscan reducir los costos, aumentar la eficiencia en la producción, comparar el mercado y la competencia, analizar la satisfacción del cliente, etc.

Pero, salvo cuando se trata del personal de ventas o de los ejecutivos que se encargan directamente de hacer negocios, dejan de lado el aporte de los demás miembros de la organización a los resultados.

Para llenar este vacío usualmente se recurre al establecimiento de indicadores que miden la asistencia, la puntualidad, la actitud frente al trabajo, el aprovechamiento del tiempo, el trabajo en equipo, etc. para luego asociar los resultados sobresalientes con incentivos o bonos de productividad, sin embargo dichos parámetros aspectos que, para empezar, no tienen por qué premiarse ya que cualquier persona que se digne de ser honrada y responsable, debiera cumplirlos como un hábito normal o una rutina de trabajo.

En ocasiones se recurre a la clásica herramienta de la evaluación del desempeño. Aunque este instrumento permite medir el cumplimiento individual de los objetivos del puesto y las funciones asignadas de acuerdo al juicio del jefe, en la mayoría de los casos los indicadores no están alineados con los objetivos de la organización y los criterios de evaluación son arbitrarios, lo que convierte la herramienta en un instrumento subjetivo y poco confiable.

En ciertos casos se llega a recurrir incluso a programas de calidad, pensando que si bien el propósito no es medir la productividad, se tiene la idea esperanzada de que ésta pueda ser una solución aún mejor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otras respuestas quizás más eficaces pero todavía carentes de una base confiable que permitan relacionar el impacto de las personas en la productividad son la capacitación, la

implantación de nuevos sistemas, y la utilización de maquinaria y equipos modernos. El problema con este tipo de soluciones es que resultan costosas e ineficaces, ya que, sin desmedro de las bondades de dichos programas, no resuelven el problema de cómo medir realmente la productividad individual en términos de la contribución de cada individuo a los objetivos y metas organizacionales, y cómo hacer para incrementarla. (www.zeusconsult.com.mx)

El índice que más se usa es el de productividad de la mano de obra, por las siguientes razones:

- Los insumos de mano de obra constituyen una parte relativamente grande de los costos del producto.
- Es mucho más sencillo medir la mano de obra (o el trabajo) que otros insumos, como el capital.
- Con frecuencia se dispone de estadísticas de empleo y de horas hombre.
- Desde el punto de vista histórico, el avance tecnológico se reconoce a través del desplazamiento de mano de obra (al aumentar la productividad) y no por el desplazamiento de otros factores de insumo.

Con el propósito de que una empresa sepa a que nivel de productividad debe operar, debe conocer a que nivel esta operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos.
- Se puede simplificar la planeación de recursos.
- Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades.
- Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad.
- Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad.
- Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.
- La medición crea una acción competitiva. (www.unamosapuntes.com)

3.8 Productividad Humana

Es interesante notar las diez cualidades que los empleados esperan de sus trabajos, coinciden perfectamente con los cinco niveles de necesidad de Maslow. Un administrador sensible, tanto a las necesidades de Maslow como a las diez cualidades que los empleados esperan de sus trabajos, está en el camino del éxito. Algunas necesidades se adaptan a varios niveles. Para los propósitos de este libro se han asignado las cualidades como se muestra a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ La necesidad humana básica es sobrevivir. La clave de la satisfacción del empleado es:
 1. Trabajar para un administrador eficiente.
 2. Pensar por sí mismo.

- ✓ El siguiente nivel de necesidad es la seguridad. En este nivel, el empleado necesita:
 3. Ver el resultado final de su trabajo.
 4. Involucrarse con un trabajo interesante.

- ✓ El tercer nivel de necesidad es la pertenencia. Para obtenerla el empleado necesita:
 5. Ser escuchado.
 6. Ser informado.

- ✓ El cuarto nivel es el prestigio. Para adquirir prestigio, el empleado necesita:
 7. Respeto.
 8. Reconocimiento.

- ✓ El último nivel es la autorrealización. En este nivel el empleado necesita:
 9. Un reto.
 10. El desarrollo de sus habilidades. (DELL, 1991:28)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La capacitación como he analizado durante el desarrollo de este tema es de vital importancia, debido a que nos permite tener un desenvolvimiento más eficiente por parte del trabajador y para beneficio de la organización, es por eso que más adelante en el caso práctico

se verá aplicado todo lo relacionado con capacitación del personal, por medio de un programa que me permite ver la forma en cómo debe ser aplicada, cuándo y en dónde, cuál es el material adecuado para la misma, las necesidades que existen para cada personal, entre otras, además de lograr un desarrollo íntegro para el trabajador y obtener así una productividad óptima que me permita ver los resultados de la aplicación de dicho programa dentro de la organización de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

**CASO PRÁCTICO: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
LA EMPRESA "MEDINA AUTOMOTRIZ DE URUAPAN, S.A. DE C.V."**

En el presente capítulo se realiza la práctica de la propuesta del programa de capacitación mediante una detección de necesidades, por lo cual se explica el objetivo e hipótesis de la investigación, así como las técnicas utilizadas para recopilar la información, que sirvió de base para realizar la propuesta. Además de lo anterior se presenta la historia de "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.", los cuestionarios que se elaboraron y la tabulación de los resultados del mismo para determinar la necesidad que se requiere para llevar a cabo la realización de dicho programa de capacitación.

4.1 Planteamiento del Problema y Justificación

La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Ahora bien, a partir de las necesidades de capacitación existentes se hace necesario formar una serie de decisiones para seleccionar las mejores alternativas en función de los recursos e infraestructura de la empresa y de la oferta de servicios de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es por esto, que debido a que la capacitación es una herramienta fundamental para que en una empresa exista calidad de servicio y productividad del personal, es indispensable saber en que se basa la capacitación, cómo se programan los cursos a realizar para que el trabajador tenga opciones de ascenso dentro de la empresa y fuera de ella para un desarrollo personal, además de que el trabajador realice eficientemente las funciones del puesto que ocupa y posteriormente del puesto inmediato superior.

4.2 Objetivo

Proponer un programa de capacitación para la empresa "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V." a través de la determinación de necesidades de capacitación.

4.3 Hipótesis

"La principal necesidad de capacitación en la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. se encuentra en la falta de conocimientos técnicos para realizar sus actividades."

4.4 Metodología de la Investigación

La investigación del presente trabajo se realizará mediante las técnicas tales como la entrevista y la encuesta, y se hizo uso de instrumentos como son la guía de entrevista y el cuestionario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La entrevista se aplicará a los gerentes de la empresa con la finalidad de ampliar la información sobre los temas de capacitación impartidos en la organización y nos permita tener una comunicación con la persona para que exista una explicación amplia de lo cuestionado.

El cuestionario nos va a servir para recabar información sobre la calidad de capacitación que han recibido, así como las necesidades que requieren los empleados y nos permite hacer un sondeo cualitativo y cuantitativo de la misma para de esta manera el trabajo de investigación reúna los requisitos para el plan que voy a proponer.

4.5 Marco de Referencia

4.5.1 Historia de la empresa

Medina Automotriz de Uruapan, S. A. de C.V. Es una sociedad anónima que, como tal, está formada por una asamblea de accionistas, un consejo de administración, gerentes y comisarios. La empresa está integrada por un presidente de la organización, un director general, un gerente general y los respectivos gerentes de departamento, así como auditoría externa e interna. (Ver organigrama de la empresa).

Comenzó los trámites en 1991 con la intención de ser distribuidora y concesionaria de las marcas CHRYSLER, DODGE Y JEEP, además de ofrecer los servicios de mecánica y refacciones originales en las ciudades de Uruapan, Lázaro Cárdenas y Apatzingán, siendo Uruapan la matriz de esas distribuidoras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

El 21 de enero de 1992 les fue entregada la concesión por parte de la planta CHRYSLER y a partir de ese momento se constituye la Sociedad Anónima.

Provisionalmente se iniciaron operaciones en marzo de 1992 en un local rentado ubicado en el entronque carretera a Pátzcuaro km. 2.5 esquina con calle Pinzón, esto fue por un período de más de un año en lo que se terminaba el proyecto de la agencia actual, que está ubicado en prolongación Paseo Lázaro Cárdenas No. 500 en el fraccionamiento Jardines del Bosque en Uruapan, Mich.

El 15 de Abril de 1993 se inaugura oficialmente la agencia en sus nuevas instalaciones; simultáneamente en Lázaro Cárdenas y Apatzingán se crean las distribuidoras aunque posteriormente la de Lázaro Cárdenas fracasa.

En ese tiempo la agencia Uruapan contaba con el siguiente personal:

Un gerente general, un gerente de ventas, una secretaria de ventas, dieciséis vendedores externos y solo dos de piso; un gerente de servicio, dos auxiliares de servicio, un asesor de servicio, un jefe de taller y tres mecánicos; un gerente de refacciones; un almacenista y una secretaria de refacciones; un velador; en el área administrativa, un contador y un auxiliar, una cajera, una persona en crédito y cobranza, un cobrador y un capturista.

Actualmente cuenta con un personal de cincuenta empleados, entre Gerentes, Vendedores, Mecánicos, Cajeros, Cobradores, Auxiliares, entre otros. Este cambio benefició a la imagen de la empresa, ya que representó un incremento en sus ventas debido a la penetración del

mercado que esto originó, así como la integración de todos los departamentos en el nuevo edificio.

La empresa adoptó el logotipo de Chrysler, el cual está constituido por un pentastar (pentágono azul con una estrella blanca en su interior) y que su significado es el éxito que tuvo y sigue teniendo hasta nuestros días el empresario, Walter P. Chrysler, creador de la marca de automóviles que llevan su nombre.



4.5.2 Misión

Lograr la completa satisfacción de nuestros clientes brindándoles asesoría en la Venta y Comercialización de Vehículos, Refacciones y en la prestación de servicios a través de una organización con personal calificado, trato cortés, instalaciones adecuadas, equipos y herramientas, para cumplir con sus requisitos libres de defectos desde la primera vez.

4.5.3 Visión

Ser una empresa con servicio de excelencia donde el principal objetivo es la satisfacción del cliente.

4.5.4 Valores

Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. es una empresa que busca continuamente actuar de manera ética, por lo tanto, para esta empresa es de vital importancia la determinación de algunos valores que guiarán su conducta y la harán cumplir con los objetivos planteados:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Y Valor en sus empleados; tratando de formarlos para que sean valiosos para la empresa y para la sociedad.
- Y Valor a sus clientes en los productos y servicios.
- Y Valor para la sociedad; cumpliendo con sus obligaciones para con el estado y la sociedad.
- Y Valor para sus accionistas; como un reconocimiento a su aporte.
- Y Cuidado del Medio Ambiente; cuidamos siempre respetar el medio ambiente que nos rodea para poder obtener mayor provecho de él sin que lo afectemos o desperdiciemos a diferencia de otras empresas.
- Y Responsabilidad; en nuestros actos, con la sociedad y con nosotros mismos, ofreciendo un servicio siempre puntual y los mejores productos del mercado.
- Y Innovar; modelos que satisfagan las nuevas necesidades de nuestros consumidores, que cubran sus perspectivas y nos permitan estar a la vanguardia.
- Y Crear; fuentes de trabajo, industria, ideologías, apoyos, ideas, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.6 Cuestionario

El presente cuestionario es para obtener información de un proyecto de investigación (tesis). Se pide contestar honestamente, la información será manejada confidencialmente.

Puesto _____ Edad _____

Antigüedad Trabajando _____ Escolaridad _____

1. ¿Alguna vez ha recibido capacitación?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Por quién ha sido brindada la capacitación?
 - a. Empresa
 - b. Personal Externo
 - c. Ambos
3. ¿En caso de que haya sido la empresa como evaluarías la capacitación?
 - a. Mala
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente
4. ¿En caso de ser Mala su respuesta a que se debió y porque no fue satisfecho?
5. ¿En caso de ser Regular que propondría para que fuera mejor?
6. ¿En caso de ser buena o excelente cual fue los aspectos que más que le gustaron?
7. ¿En qué lugar ha sido brindada la capacitación?
 - a. Dentro de la empresa
 - b. Fuera de ella
 - c. Ambos
8. ¿Ha sido dentro del horario de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Ambos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. ¿Sobre que temas ha recibido capacitación?
- a. Motivación b. Realización de su trabajo c. Sistemas
d. Atención al cliente e. Trabajo en equipo
10. ¿Ha recibido capacitación para realizar su trabajo de manera correcta y eficientemente?
- a. Si b. No
11. ¿Qué temas le gustaría recibir en la capacitación?
12. ¿Cree que la capacitación le ayuda en el desarrollo de su trabajo?
- a. Si b. No Por qué? _____
13. ¿En que horario le gustaría recibir la capacitación?
- a. Dentro del horario de trabajo b. Fuera del horario de trabajo
b. Ambos
14. ¿Estaría dispuesto a pagar junto con la empresa la capacitación recibida?
- a. Si b. No Por qué? _____
15. ¿Cree que existe apoyo por parte de la alta gerencia para brindarle la capacitación que requiere?
- a. Si b. No Por qué? _____
16. ¿Las operaciones que realiza dentro de la organización de qué tipo es?
- a. Manual b. Automática
17. ¿Qué dominio tiene sobre las funciones que realiza?
- a. 1 al 50% b. 51 a 80% c. 81 a 100%

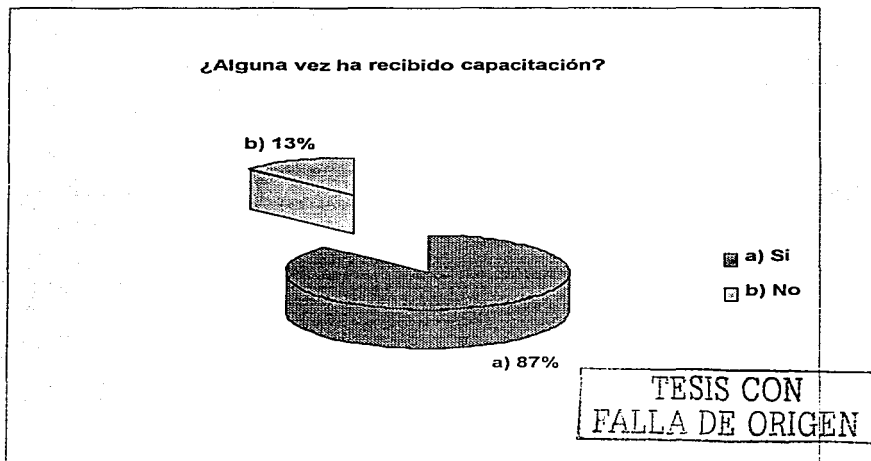
¡GRACIAS!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7 Análisis e interpretación de datos

El cuestionario fue aplicado en la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V., al personal como lo son vendedores, mecánicos, cobrador, administrativo y refacciones siendo un total de treinta y ocho personas, por lo que a continuación se muestran los resultados.

GRÁFICA 1

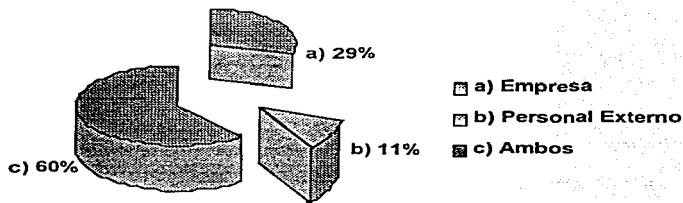


Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

El 87% de las personas que laboran en la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S. A. de C.V. respondieron que sí se da capacitación a los trabajadores y el 13% que no.

GRÁFICA 2

¿Por quién ha sido brindada la capacitación?



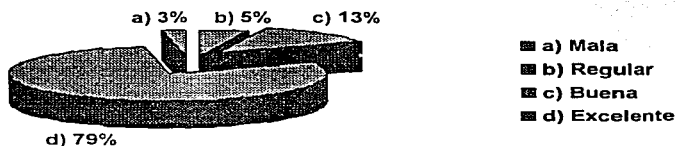
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

De las 38 personas a las que se les realizó el cuestionario, el 29% dice que la capacitación ha sido brindada por la empresa, el 11% dice que es personal externo y el 60% dice que ambos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 3

¿En caso de que haya sido brindada por la empresa cómo evaluaría la capacitación?

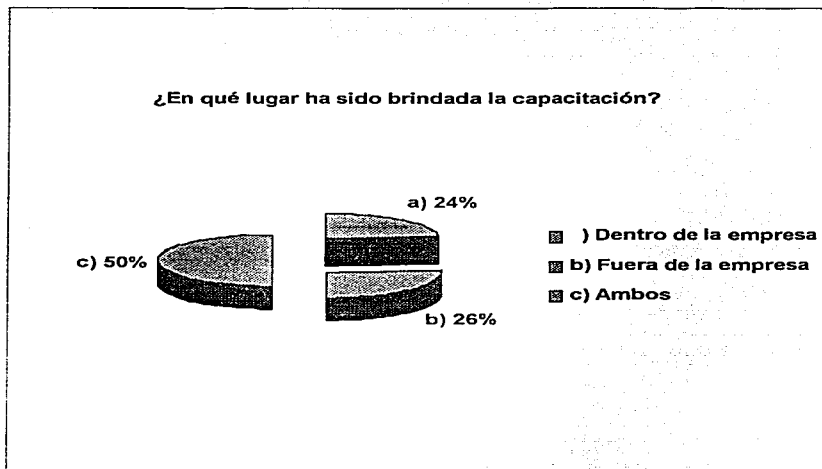


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

La capacitación que ha sido brindada por la empresa la consideran como mala un 5%, debido a que tienen muy poco tiempo para la capacitación, regular en un 13%, lo cual no permite que tengan el apoyo que necesitan, debido a que en las labores que desempeña se le capacita en un lapso de tiempo corto y el sistema no sirve en ocasiones, además los capacitadores no abarcan los temas necesarios para el buen desarrollo del trabajo y lo hacen con poco interés, la buena un 79% y excelente un %, el material fue el adecuado, las instalaciones y el equipo para la capacitación, así como con calidad y hay una convivencia y trabajo en equipo.

GRÁFICA 4

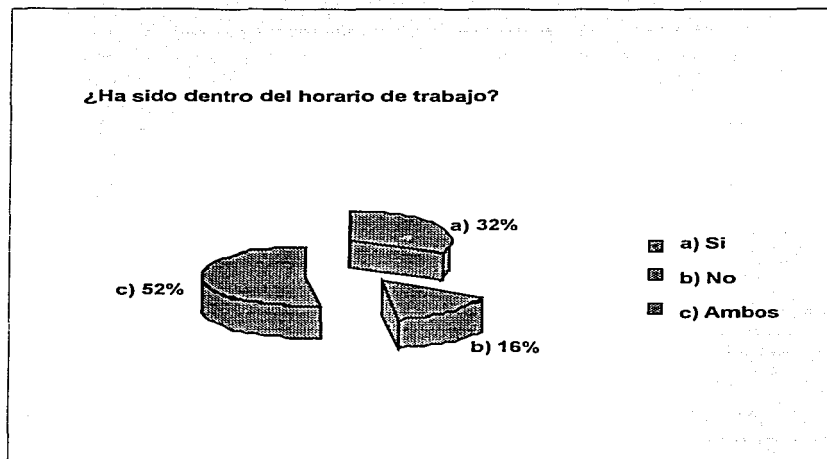


Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

La capacitación dentro de la empresa se les ha brindado al 24% del personal que labora, además de que el 26% se les otorga en otras plantas o corporativos según la necesidad y por último el 50% ha sido en ambos lados dependiendo donde se vaya a dar la capacitación o quién la organice.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 5



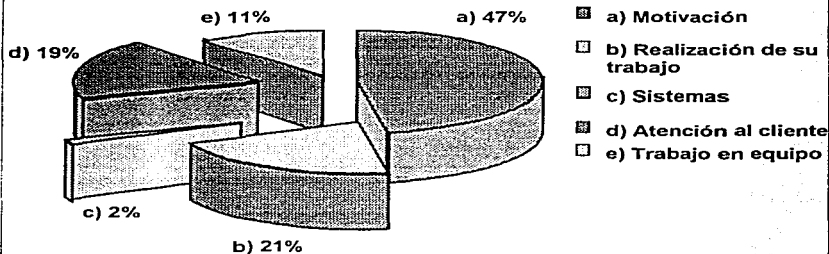
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

El 32% de los trabajadores dicen que la capacitación ha sido brindada dentro del horario de trabajo, el 16% dice que no y el 52% considera que ambos debido al tema y al área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 6

¿Sobre qué temas ha recibido capacitación?



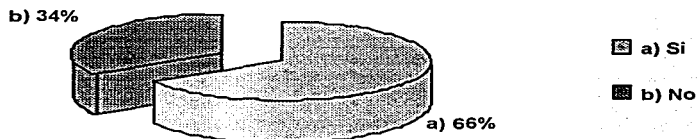
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

La empresa si ha brindado capacitación a los trabajadores la cual se basa el 47% de motivación, el 21% de acuerdo a su trabajo, el 2% dice que sobre sistemas el 19% de atención a clientes y por último el 11% de trabajo en equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 7

¿Ha recibido capacitación para realizar su trabajo de manera correcta y eficientemente?



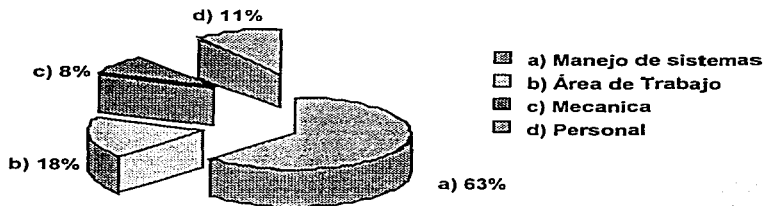
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

Las personas contestaron el 66% que si les ha ayudado en la realización de su trabajo de manera correcta y eficiente y el 34% que no.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 8

¿Qué temas le gustaría recibir en la capacitación



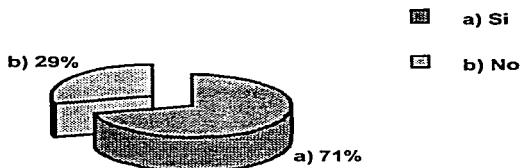
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

Los temas que les gustaría recibir a los empleados es el 63% al manejo de sistemas ya que ahí se basan sus funciones, el 18% en el área de trabajo en donde se desenvuelve, el 8% en mecánica y el 11% en personal y motivación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 9

¿Cree que existe apoyo por parte de la alta gerencia para brindarle la capacitación que requiere?

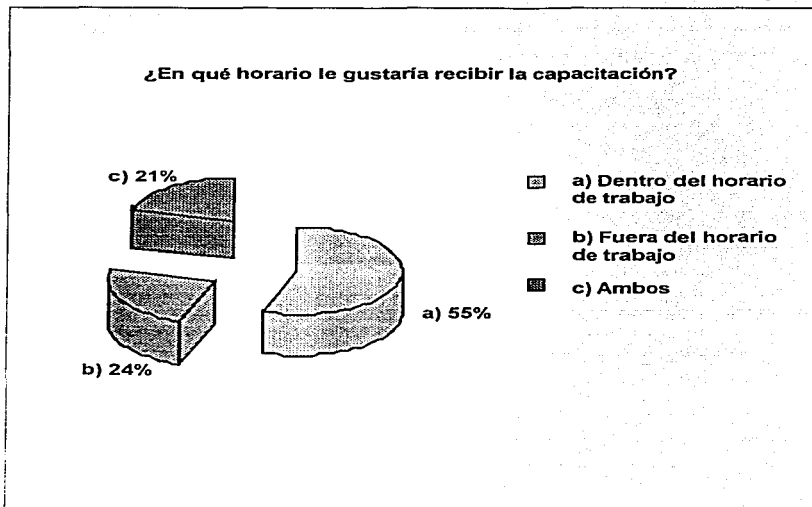


Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

El 92% de las personas opinaron que si ayuda en el desarrollo de su trabajo ya que aprendes cosas positivas, facilita el trabajo, tienes un mejor desempeño y atención al cliente y el 8% que no.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 10

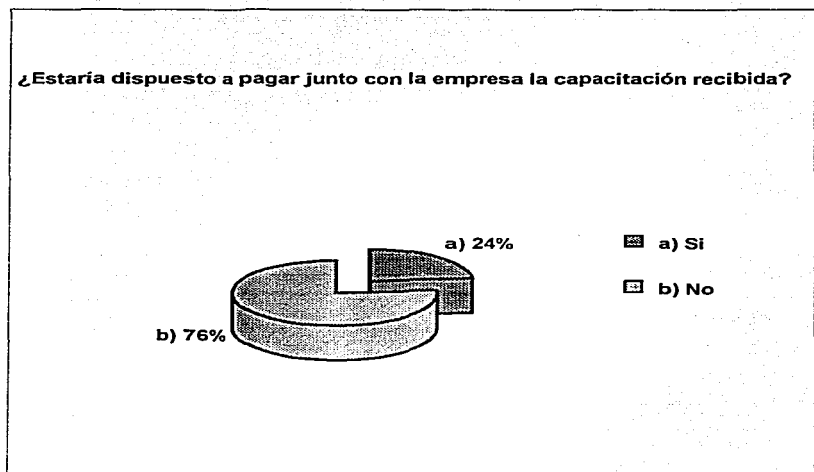


Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

A la mayoría de las personas les gustaría recibir la capacitación dentro del horario de trabajo siendo un 55%, pero aún así fuera del horario de trabajo opinan un 24% y ya sea en ambos un 21%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 11



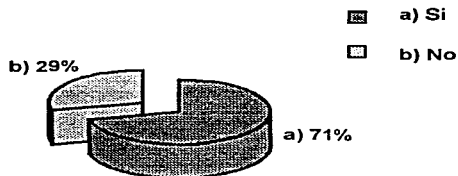
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

El 76% no estaría dispuesto a pagar con la empresa debido a que no gana mucho, piensan que la empresa tiene que cubrir los gastos ya que el beneficio es para ella misma o dependiendo del costo y el 24% dice que sí porque te ayuda a superarte.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 12

¿Cree que existe apoyo por parte de la alta gerencia para brindarle la capacitación que requiere?



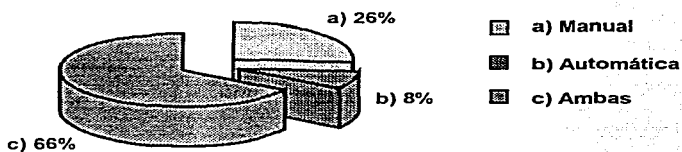
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

El 71% de las personas que respondieron el cuestionario dicen que sí porque a la empresa le interesa que estén preparados y además van aprender y el 29% dice que no porque existen pocas ventas y más gastos, así como que no se les a tomado en cuenta o muchas veces ni ellos mismos saben.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 13

¿Las operaciones que realiza dentro de la organización de qué tipo es?



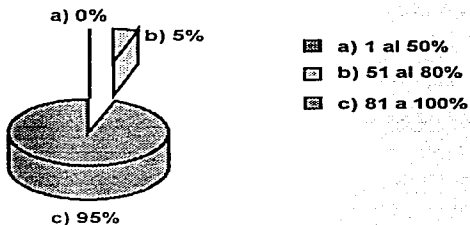
Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

El 66% de las personas que laboran en Medina Automotriz, S. A. de C.V. realiza sus operaciones de manera automática y manual, el 26% manual y el 8% automática.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 14

¿Qué dominio tiene sobre las funciones que realiza?



Fuente: Elaboración propia de encuestas 2002

En esta empresa el 95% de su personal domina las funciones que realiza y el 5% no en su totalidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se realizaron cuatro entrevistas a los Gerentes de cada área las cuales son Administrativo, Refacciones, Servicios y Gerente General, para ver si las respuestas coincidían con la de los trabajadores, siendo los siguientes resultados.

La mayoría de los gerentes opinan que su personal a cargo sí recibe capacitación, solo en el de refacciones considera que es muy poca ya que la reciben de manera anual, en los otros departamentos se da bimestral o semestralmente.

La capacitación que se les ha brindado en los cursos ha sido de refacciones, mecánica, motivación al personal y atención al cliente, lo cual les permite desarrollar de manera eficiente su trabajo, ya que la respuesta que los gerentes han recibido de su personal es positiva porque se desempeñan mejor de manera personal y se ve reflejado en el trato a nuestros cliente.

Cuentan con programas de capacitación en el departamento administrativo, ventas y servicio todo el año, pero en el de refacciones unas tres veces por año o menos ya que no se cumple, porque los programas son enviados por la planta de Chrysler y ellos determinan los cursos que serán aplicados en las sucursales de acuerdo a las necesidades que se presentan y aquí los gerentes eligen que personal es el que toma el curso porque ya están definidos y por lo regular buscan el beneficio para incrementar las ventas.

Existe una detección de necesidades previa a la capacitación que es determinada por los gerentes, pero en el caso de refacciones considera que no hay quien analice las fallas que pudieran presentarse porque todo está establecido por Chrysler.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunque se considera que hay comunicación entre el personal de la empresa y la gerencia, ya que hay canales de comunicación y no son pocas las líneas supremas, lo que permite que si el gerente de tu área no te atiende puedas acudir directamente con el gerente general.

Considerando también que el gerente de refacciones cree que existe áreas problemáticas como lo son la propia y servicio, ya que la de ellos casi no cuenta con capacitación y además nadie hace nada por resolver esos problemas y está ligado con el otro departamento.

En general la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. sí cuenta con su personal capacitado, pero el problema radica en que no se toman las deficiencias ni se realiza una detección de necesidades previa a la capacitación, por lo que más adelante se harán los comentarios y sugerencias pertinentes que se detectaron durante la aplicación de cuestionarios y entrevistas para el desarrollo del diagnóstico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una vez que ya se analizaron los resultados y se han interpretado por medio de gráficas se desarrolla el diagnóstico de los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La capacitación es brindada a la mayoría de los trabajadores, pero no se cuenta con una detección de necesidades previa a la capacitación lo que no permite a los empleados desempeñarse de manera favorable además de que no quedan satisfechos ni la empresa porque no esta cumpliendo con la ley ni los trabajadores porque solo se sienten bien en el caso de la motivación, pero no cumplen con su necesidad básica para el desarrollo de su trabajo y detienen a los demás departamentos para agilizar las actividades de la empresa.

Muchos de los cursos que son impartidos, son captados por personas que no deberían tomar el curso, es decir, no se elige al candidato idóneo. Esto se debe a que existe un programa todo el año para capacitarlos y para otros tres veces al año, lo cual no coincide con los trabajadores porque a veces no se les capacita muy seguido, además de que los temas de los cursos a impartir ya están establecidos y sólo se busca quien cubra esos lugares. Aquí puedo decir que la gente se adapta al curso y no el curso a la persona como debería de ser.

Con esto se puede concluir que además de lo mencionado anteriormente los temas de capacitación que han sido brindados son el de motivación principalmente que fue impartido a todos, atención a clientes, sobre la realización de su trabajo, entre otras, pero eso solo les ayuda como superación personal, ya que realmente no se les ha preguntado que es lo que necesitan o les hace falta, es por esto que en los cuestionarios que se aplicaron se pudo

observar que necesitan de un curso en sistemas de computo, ya que por lo general sus actividades se realizan de manera automática y por la actualización de los programas no sabe utilizarlos de manera correcta, ya que solo saben lo básico, pero no les es suficiente para la eficientización del trabajo lo que detiene a los demás en el desarrollo del mismo.

Sin embargo se puede decir que mientras no se planee un curso de capacitación dependiendo de la necesidad que se tenga no va a tener ningún beneficio para la empresa ya que lejos de ser un beneficio es un costo para la misma porque no se esta aprovechando y para los participantes no les es útil porque los conocimientos adquiridos solo los toman como superación personal, pero no le sirven para sus funciones.

Por otro lado en este momento Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. cuenta con mucho personal de nuevo ingreso, el cual no ha recibido capacitación formal, ya que no se le ha dado la importancia que tiene el capacitarlos desde la inducción, solo se les da una breve reseña de lo que van a realizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

Una vez que se analizaron las opiniones del personal de la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. mi propuesta es hacer un programa de capacitación el cual se muestra a continuación:

Necesidad a considerar:

Es el planteamiento de un curso de computación para el desarrollo eficiente de su trabajo.

Objetivo del programa:

Es dominar la aplicación de los programas de software adecuados para la eficiente realización de las actividades correspondientes al control de la agencia Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.

El trabajo a desarrollar:

Será efectuado por paquetes de acuerdo a las áreas que en este caso será el mismo para Administrativo, Ventas, Crédito y cobranza y Refacciones y siendo más detallado el de Servicio.

Sistema Operativo	5 horas	Excel	40 horas
Word	30 horas	Internet	10 horas

Contenido del programa detallado:

El programa de capacitación que se llevará a cabo en el curso se detalla a continuación:

ADMINISTRATIVO, VENTAS, REFACCIONES Y CRÉDITO Y COBRANZA

SISTEMA OPERATIVO

- Windows 2000, XP

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Instrucciones básicas de Windows
- Como copiar archivos
- Crear carpetas
- Entorno del sistema operativo

WORD

- Repaso general de Word
- Funciones y operaciones más específicas
- Uso de formatos
- Creación de etiquetas
- Creación de tablas
- Uso de macros
- Combinar base de datos con formatos de cartas
- Agregar archivos de programas como Excel y Power Point
- Dibujos y Gráficos

EXCEL

- Formato de celdas
- Fórmulas
- Herramientas de dibujo
- Gráficos
- Macros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTERNET

- Cómo buscar páginas
- Bajar información
- Creación de cuenta para correo
- Mandar y recibir mensajes

MECÁNICOS**WORD****EXCEL****INTERNET**

Manejo básico de los programas de acuerdo a las actividades que realizan.

Métodos de entrenamiento:

Se utilizará una computadora por persona en una aula con las condiciones específicas para el desarrollo de este programa en las instalaciones de la Universidad Don vasco, A.C., de esta ciudad y se contratará un instructor capacitado de la localidad para que de la asesoría personalizada.

Recursos a utilizar:

Los recursos a utilizar en el curso de capacitación son los siguientes:

- Se requiere de una computadora por participante
- Un pintarrón para hacer anotaciones al grupo participante
- Un cañón
- Manual para que cada participante tenga las indicaciones a seguir de los programas a desarrollar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El software requerido.

Personal que va a ser capacitado:

El personal que va a ser entrenado sería:

- ◆ Número de persona: 38 entre los que se encuentran vendedores, mecánicos, encargados de caja, bancos, refacciones, crédito y cobranza; almacenistas, cobrador, auxiliar contable y administrativo.
- ◆ Disponibilidad de tiempo: cuatro horas cada semana siendo los días sábados dentro del horario de trabajo.
- ◆ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes: cuentan con los conocimientos básico de computación ya que los de servicio realizan órdenes de ingreso de los autos, así como de término para saber lo que se les hizo. además de que en el administrativo, ventas, crédito y cobranza se realizan facturas, recibos, cheques, pólizas. entre otras cosas, los primeros cuentan con un grado de escolaridad de secundaria y los restantes de preparatoria hasta profesional. También tienen que tener ganas de aprender y estar concientes de la importancia de manejar la computadora como herramienta esencial de su trabajo.
- ◆ En el área de trabajo deben de contar con responsabilidad, seriedad, respeto, compañerismo, compromiso y tener un 90% de asistencia.

Lugar donde se va a realizar:

El lugar donde se llevará a cabo la capacitación será en la Universidad Don Vasco, A.C., porque la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V. no tiene la capacidad de ofrecer computadoras para 38 personas, además de un salón especial para impartir la clase.

FESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Periodicidad de la capacitación:

La capacitación sería de una aplicación inmediata, ya que ahí existen las deficiencias para el desarrollo de su trabajo, con un horario de 9:00 a 1:00 p.m. los sábados con un receso de media hora a las dos primeras horas.

Costo beneficio del programa de capacitación:

El instructor cobra \$200.00 por hora y abarcará 75 horas para el conocimiento de los programas anteriormente mencionados, así como \$80.00 por hora del cañón, ya que nos traerá un beneficio al invertir debido a que a la larga nos producirá un incremento en las ventas y una eficiencia en el servicio que le brindemos a nuestros clientes.

Control y evaluación de los resultados del programa:

El control se tomará a través del índice de asistencia de los participantes, así como del desarrollo que hayan mostrado durante el curso, además de una retroalimentación de lo que se aprendió aplicándolo de manera práctica, se evaluaría mediante exámenes prácticos, cuestionarios sobre si les gustó o no el curso, opiniones personales y entrevistas y por último ver cómo ha funcionado en el desenvolvimiento de su trabajo.

En el apartado de anexos se muestran los formatos que se presentan ante la S.T.P.S. para poder efectuar un curso de capacitación y adiestramiento. para efectos de este trabajo no se utilizarán debido a que se detectó una necesidad específica (curso de computación) por lo cual el formato es interno de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEDINA AUTOMOTRIZ DE URUAPAN, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Es dominar la aplicación de los programas de software adecuados para la eficiente realización de las actividades correspondientes al control de la agencia Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V.

Dirigido a:	TEMAS:	HRS.	Material
Administrativo, Ventas, Refacciones, Crédito y Cobranza	SISTEMA OPERATIVO: Windows 2000, XP		Computadora
	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones básicas de Windows • Como copiar archivos • Crear carpetas • Entorno del sistema operativo WORD	5	Cañón Pintarrón Manual de actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Repaso general de Word • Funciones y operaciones mas específicas • Uso de formatos • Creación de etiquetas y tablas • Uso de macros • Combinar base de datos con formatos de cartas • Agregar archivos de programas como Excel y Power Point EXCEL	30	Computadora Cañón Pintarrón Manual de actividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de celdas. Fórmulas • Herramientas de dibujo • Gráficos • Macros INTERNET	40	Computadora Cañón Pintarrón Manual de actividades
Servicio	WORD, EXCEL, INTERNET	70	Ibid
LUGAR:	UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.		
HORARIO Y COSTO	DE 9:00 A 1:00 Y \$200 POR HORA + \$80 CAÑÓN POR HORA		

TESIS CON
 WALLA DE ORIGEN

Conclusión

CONCLUSIONES

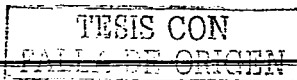
Las conclusiones generales del trabajo de investigación son las siguientes:

En este trabajo se realizó una investigación documental previa enfocada a lo que es la Administración, sus características e importancia con el fin de saber cual es nuestro campo principal de trabajo y aplicación en el cual se desea hacer una adecuada detección de necesidades.

Posteriormente se analizó el tema de empresa para delimitar las oportunidades que existen en la aplicación de un sistema de capacitación y en este contexto es importante analizar las áreas específicas de la Administración de Recursos Humanos como son objetivos, desafíos, funciones, con la finalidad de observar que todo se desprende del factor humano como colaborador de una organización.

- Todo lo anterior se analiza de manera detallada con el propósito de aplicarse al caso práctico de la empresa Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V., distribuidora de automóviles Chrysler, Dodge y Jeep, la cual cuenta con 44 empleados ubicados en las áreas de Ventas, Servicio, Refacciones, Administrativo y Crédito y cobranza.

El objetivo principal de la investigación es "proponer un programa de capacitación para la empresa "Medina Automotriz de Uruapan, S.A. de C.V." a través de la determinación de necesidades de capacitación, lo cual se llevará a cabo a través de comprobar la hipótesis que es



darnos cuenta si su principal necesidad de capacitación esta en la forma de realizar sus actividades, para esto específicamente se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación basándose en la encuesta que se realizó a cada uno de los miembros de la empresa, la cual consistía en qué capacitación han recibido, qué les gustaria recibir para desempeñar mejor su trabajo y qué están dispuestos a aportar como empleados para desarrollarse dentro de la organización mediante la capacitación. También como instrumento de investigación se utilizaron entrevistas dirigidas a los gerentes de área para comprobar la información recabada obteniendo como consecuencia que la empresa se preocupa por brindarles capacitación, pero no es la adecuada, debido a que no se ha hecho un diagnóstico de detección de necesidades previo a lo que ellos requieren.

Otro aspecto que llama la atención es que tienen un alto índice de personal de nuevo ingreso, lo cual indica que sus necesidades de capacitación están creciendo, ya que a estos no se les ha dado una capacitación formal y requieren de una detección de necesidades con el objeto de efficientar los recursos.

Por lo tanto la hipótesis se comprueba ya que el no saber de sistemas no les permite tener mayor productividad, eficiencia, calidad en su trabajo, así como la mejora en la preparación integral del individuo como colaborador en la organización, además de que necesitan estar en constante detección de necesidades, ya que van cambiando y necesitan responder a las nuevas, y así traerá beneficios para los trabajadores y directivos al considerar la capacitación como inversión y no como un gasto porque habrá ahorro en costos al hacer una

III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

buena detección de necesidades, en tiempo, material didáctico, costo de instrucción, gastos por acondicionamiento de las instalaciones donde se realice la capacitación.

Con base en lo anterior se concluye que la importancia del Licenciado en Administración en la práctica de una detección de necesidades de capacitación es definitivamente superior, debido a que su perfil cuenta con todas las características y aptitudes para realizar todo tipo de funciones con respecto al factor humano, ya que es la parte fundamental de cualquier organización, lo cual permite tener un desarrollo más objetivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

☐ ARIAS GALICIA, Fernando

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas,

4ª edición, 1989, México

☐ ARIAS GALICIA, Fernando

Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño

Ed. Trillas,

5ª Edición, 1999, México.

☐ CHIAVENATO, Idalberto

Administración de Recursos Humanos,

Ed. McGraw Hill,

3ª. Edición, 1992, México.

☐ CHIAVENATO, Idalberto

Introducción a la Teoría General de la Administración,

Ed. McGraw Hill,

3ª. Edición, 1992, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❑ DELL, Twyla

La motivación en el trabajo: El desarrollo de una actitud positiva en el empleado

Ed. Trillas

México, 1991

❑ GONZÁLEZ CORNEJO, Aurelio

Cómo diagnosticar necesidades de capacitación

Ed. Pac, S.A. de C.V.

México, 2001.

❑ HAMPTON, David R.

Administración

Ed. McGraw Hill

3ª edición, 1986, México.

❑ KOONTZ, Wehrich Heinz

Administración

9ª edición, marzo 1991.

❑ MÉNDEZ MORALES, José Silvestre

Economía y la Empresa

Ed. McGraw Hill,

1989, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

□ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro

Capacitación para la calidad y la productividad

Ed. Trillas,

2ª edición, 1998.

□ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro

La Capacitación Práctica en las Organizaciones,

Ed. Trillas,

México, 1985.

□ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro

Manual para Determinar Necesidades de Capacitación,

Ed. Trillas,

México, 1986.

□ MUNICH, Galindo L. y García Martínez J.,

Fundamentos de Administración,

Ed. Trillas,

México, 1982.

□ PINTO VILLATORO, Roberto

Proceso de Capacitación

Ed. Diana, 1992.



□ RAMÍREZ CAVAZA, César

Vicios y Virtudes de la Capacitación

Ed. PAC, 1993.

□ REYES PONCE, Agustín

Administración de Empresas, 1ª parte,

Ed. Limusa

39ª reimpresión 1993, México.

□ SILICEO, Alfonso

Capacitación y Desarrollo de Personal

Ed. Limusa,

2ª edición 1982, México.

□ TERRY, G.R.

Principios de la Administración

Ed. CECSA

1985, México

□ WERTHER, Jr. William B.

Administración de Personal y Recursos Humanos

Ed. McGraw Hill,

4ª edición 1995, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTERNET:

www.geocities.com/unamosapuntos2000/apuntes/herramientascalidad.htm

www.zeusconsulti.com.mx/articulos.htm

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexos

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle				No. Ext.		No. Int.		Colonia			
Localidad				Codigo postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa				Teléfono (s)							
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual		Colectivo		Ley	

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */			Número de integrantes			Fecha de constitución		Año	Mes	Día

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

 Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

 Año Mes Día

*/ Asestar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C., y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

TESIS CON
 FALSA DE ORIGEN



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle		No. Ext.		No. Int.		Colonia					
Localidad			Codigo postal			Municipio o delegación política					
Entidad federativa						Teléfono (s)					
Actividad específica o giro											
Numero de trabajadores de la empresa						Tipo de contrato					
						Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>	
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley						Año		Mes		Día	

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia						Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente					
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades Proporcionar información de nuevas tecnologías Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación Prevenir riesgos de trabajo Incrementar la productividad						Plan y programas específicos de la empresa Planes y programas comunes de un grupo de empresas Sistema general de una rama de actividad económica					
Numero de establecimientos en los que rige el plan *						Periodo de vigencia del plan					
						Año		Mes		Día	
Numero de etapas del plan						Del		al		Día	
						Año		Mes		Día	

LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS.

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

 Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

 Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

121

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.

DC-1 Reverso

122

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2B

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Ext.	No. Int.	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (5)	
Nombre del sistema general			

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Nombre del programa	Contenido temático						
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p>							
<p>_____ Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general</p>							
<p>_____ Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud</p>							
<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px;">Año</td> <td style="width: 20px;">Mes</td> <td style="width: 20px;">Día</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		Año	Mes	Día			
Año	Mes	Día					

NOTAS

- Anexar el número de horas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

123

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre

Registro Federal de Contribuyentes

Puesto

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I M S S

Actividad específica o giro

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso

Duración en horas

Periodo de
ejecución

De

Año

Mes

Día

Año

Mes

Día

a

Nombre del agente capacitador

Nombre y firma del instructor

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores

Representante de la empresa

Nombre y firma

Nombre y firma

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

124



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social

Registro Federal de Contribuyentes

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad específica o giro

Hoja de

RELACION DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador

Número de constancias
expedidas al trabajador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Llenar solamente en el caso de institución capacitadora

Número consecutivo	Nombre del instructor	Registro Federal de Contribuyentes	Especialidad

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año	Mes	Día		

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

DC-5 Reverso

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
Formato DC-5

Anexo 6

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
Calle	No. Ext. No. Int. Colonia
Localidad	Código postal Municipio o delegación política
Entidad federativa	Teléfono (s)
Registro inicial <input type="checkbox"/>	Tipo de solicitud que presenta
Modificación de planilla de instructores <input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos <input type="checkbox"/>
	Registro de nuevos programas o cursos <input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

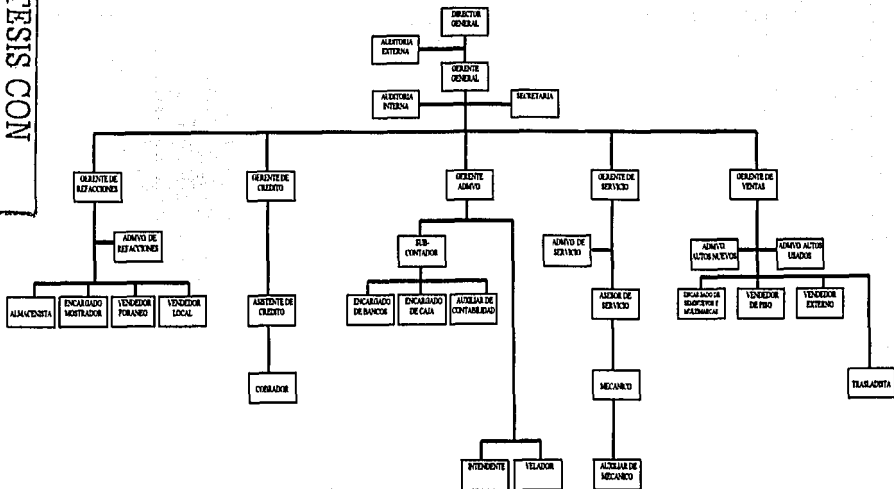
Numero consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales	Duración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Fuente: Documento Interno de la Empresa 2002

Revisó: Departamento Administrativo
Autorizó: Director General