



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"SISTEMA INTEGRAL DE ADIESTRAMIENTO PERMANENTE"

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN:  
GUADARRAMA CISNEROS QUINTIN  
VILLEGAS GUERRA WENDY VERONICA

ASESOR: MCC. VALENTIN ROLDAN VAZQUEZ.

m. 346347



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**  
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**  
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

D. F. A. D.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Sistema Integral de Adiestramiento Permanente.

que presenta el pasante: Quintín Guadarrama Cisneros  
 con número de cuenta: 09858065-9 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Abril de 2005

PRESIDENTE	<u>M.A. Ivonne Cerezo Pérez</u>	
VOCAL	<u>Ing. Oscar Hernández Sánchez</u>	
SECRETARIO	<u>MCC. Valentín Roldán Vázquez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Ing. Marco Antonio Cruz Mendoza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Sistema Integral de Adiestramiento Permanente.

que presenta la pasante: Wendy Verónica Villegas Guerra  
con número de cuenta: 09859450-2 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Abril de 2005

PRESIDENTE M.A. Ivonne Cerezo Pérez

VOCAL Ing. Oscar Hernández Sánchez

SECRETARIO MCC. Valentín Roldán Vázquez

PRIMER SUPLENTE Ing. Marco Antonio Cruz Mendoza

SEGUNDO SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

# AGRADECIMIENTOS

En mi particular punto de vista escribir una tesis es la vertiente de una serie de procesos de formación y transformación del carácter, las habilidades, los conocimientos, los ideales y los valores del profesionista. Además refleja el potencial creativo y reflexivo del profesionista para hacer frente a los retos debidamente y a su tiempo; sí y solo sí, consigue administrarlo con efectividad complementándolo y enriqueciéndolo con la experiencia, la cual únicamente se obtiene tomando decisiones basadas en los conocimientos, la suma de otras experiencias y asegurándose de evitar cometer los mismos errores. Uno de los principales cambios es el de la percepción del entorno en relación a la mayoría de las actividades, dentro de la cuál en mi opinión el "Cumplir por cumplir" va quedando atrás, es decir, las cosas comienzan a tener sentido.

Realmente desde el momento en el que recibí la noticia de que ingresaría a formarme profesionalmente en la "Máxima casa de estudios" (una gran institución desde mi perspectiva) comenzó una nueva etapa, quizás la más importante de mi vida profesional ya que constituye las bases cognitivas de mi visión en primera instancia. Pero para que todo esto sucediera, tuvo que haber como en todo éxito un motor cargado con la suficiente emotividad e inspiración; y me refiero especialmente a todos aquellos quienes con su estímulo, apoyo de todo tipo y simplemente con existir, me instaron a mejorar cada día mis propias marcas.

Gracias sinceramente porque sin sus desvelos, sus cuidados, sus preocupaciones, su ejemplo, sabiduría, madurez, ternura, amistad, comprensión, compañía y amor incondicional, no hubiese sacado las fuerzas suficientes momentos difíciles, que fueron sin duda piedras en mi camino, pero nunca obstáculos insuperables para hacerme desistir de este camino, del que siempre supe que era el correcto para pagarles en el futuro y con creces todo aquello que notablemente ustedes invirtieron en mí.

Haciendo memoria en el no tan añejo baúl de mis recuerdos, deseo profundamente agradecer en orden cronológico, su aparición en mi vida; a Dios, por que sin su influencia sobre mí, como un humilde instrumento de su obra, en algún momento de esta etapa hubiera podido perder de vista la luz del camino correcto, del trabajo arduo, la honestidad y la integridad. Y dado lo anterior mi presente y mi futuro estarían teñidos de otro color ciertamente oscuro y completamente vacío.

Gracias a mis padres: Juana y Quintín, que me dieron la vida y son la piedra angular de mis principios y valores. De momento se me vienen a la memoria infinidad de sucesos, vivencias en torno a ellos en las que inconscientemente me demostraron el valor de unas simples palabras... ¡Que bueno, me da mucho gusto que te haya ido bien!, ¡Nos sentimos orgulloso de que estés en el cuadro de honor!, ¡Tu eres capaz de eso y más!, etc. Pero también de consejos ciertamente atinados que se convirtieron en principios, básicos en mi toma de decisiones hoy en día como: ¡Todo lo que hagas o dejes de hacer, siempre será en beneficio o daño de tu persona!

Gracias a mis hermanos: María Guadalupe y Juan Adolfo, de los cuales también he tenido la oportunidad de aprender y que también han sido parte importante del sentido de mi vida.

Gracias a mi compañera de tesis y comadre Wendy Verónica, por que sin su colaboración y empeño no hubiese llevado a buen término este proyecto. De igual manera a mi gran amigo y compadre Salvador Jesús por que me dio buenos consejo que me orientaron en momentos muy difíciles.

Y finalmente, y sin que eso signifique que tengan menor importancia, quiero agradecer y dedicar este trabajo de tesis al igual que todos mis esfuerzos a mi familia: Mi esposa Monserrath, mi hija Ximena Monserrath y el bebé que como bendición de Dios nuevamente viene en camino, porque sin ellos no podría ser plenamente feliz, ya que son mi presente y mi futuro, la motivación que necesito para

siempre dar el 110 % en cualquier objetivo que me trace, que como principio he adoptado y que hasta el momento me ha dado solamente satisfacciones.

¡Con todo cariño, gratitud y sinceridad!

Quintín Guadarrama Cisneros

Hoy concluye una etapa de mi vida, se cierra un círculo más, hoy se realiza un sueño, una meta personal, hoy queda plasmado en papel el aprendizaje de 5 años en la Universidad Nacional Autónoma de México, hoy he crecido como profesional y como persona. Por eso quiero decir GRACIAS.

**A Mi Universidad:**

Por ser la Máxima Casa de Estudios, por haberme formado como profesionista y como persona, por enseñarme a trabajar, por ser mi hogar, por que hoy puedo decir: "soy egresada de la UNAM", porque las lecciones que te da esta universidad nunca se podrán olvidar. Gracias porque siempre seré orgullosamente UNAM.

**A mi asesor Valentín Roldán:**

Gracias por confiar en mi, por haber sido mi profesor durante la carrera, por toda la paciencia que me ha dado, por su orientación y apoyo, porque cuando lo he necesitado siempre ha estado ahí para ayudarme. Mil gracias por haber sido mi asesor.

**A Quintín:**

Que te puedo decir que no sepas ya, gracias por realizar este trabajo conmigo, ha sido un gran reto pero ilo logramos!. Gracias por ser mi amigo en toda la carrera, por apoyarme, por confiar en mí y por dejarme ser madrina de Ximena. Gracias, por que me has enseñado mucho.

**A mis sinodales:**

**Ivonne Cerezo, Oscar Hernández, Marco Cruz y José Santana.**

Gracias por su tiempo, por sus comentarios, por sus revisiones, por sus anotaciones, por sus recomendaciones, y por hacer que este trabajo valga la pena. Gracias porque sin ustedes este trabajo no seria el mismo.

### **A mis Padres:**

Mamá, gracias por haberme apoyado siempre, gracias por haberme enviado a estudiar a la UNAM, gracias por todo lo que haces por mí y gracias por ser mi mamá, porque tu me diste el regalo mas grande que una mujer puede dar ila vida!.

Papá, gracias por estar siempre ahí incondicionalmente, por cuidarme, por apoyarme y por dejarme crecer. Gracias porque has sido una parte fundamental para que madurara y para que aprendiera a vivir mi vida.

### **A Marcela:**

Te quiero agradecer todo tu apoyo para realizar esta Tesis, porque siempre que tuve alguna duda me ayudaste a resolverla, porque me acompañaste a hacer mis trámites y porque me regañas cuando me pongo histérica. Gracias por ser mi hermana.

### **A Salvador:**

Tú mejor que nadie sabes que eres la pieza clave en este trabajo, sin tu apoyo esto no seria realidad. Gracias por insistir, por enseñarme con tu ejemplo como debe ser un líder, me has guiado por un buen camino y hoy soy mejor persona gracias a ti. Esta tesis también es tuya.

Gracias por todo tu amor y la paciencia que me has tenido.

A todos y cada uno de ustedes le quiero dedicar este trabajo y agradecer nuevamente el apoyo, el cariño, la confianza, la paciencia y el respeto que me han demostrado.

iPor mi raza hablará el espíritu!  
Wendy Verónica Villegas Guerra.

## INDICE

<b>Introducción</b>	8
<b>Planteamiento Del Problema</b>	11
<b>Hipótesis</b>	12
<b>Objetivo de la Tesis</b>	13
<b>I. Marco de Referencia</b>	14
<b>1. Administración de Recursos Humanos</b>	15
1.1. Procesos Administrativo	16
1.1.1. Previsión	17
1.1.2. Planeación	17
1.1.3. Organización	19
1.1.4. Integración	20
1.1.5. Dirección	21
1.1.6. Control	21
1.1.7. Ventajas del Proceso Administrativo	21
1.2. Desarrollo Funcional de la Administración	23
1.3. Desafíos de la Administración de Personal	24
1.3.1. Orígenes del Departamento de Personal	24
1.3.2. El Papel del Administrador Moderno	27
1.3.3. Impacto del crecimiento Tecnológico en el Personal de la actualidad	28
1.3.4. Desarrollo de la función de Personal	29
1.3.4.1. Periodo Administrativo	30
1.3.4.2. Periodo de Aceptación	30
1.3.4.3. Periodo de Integración	31
1.4. Importancia y necesidad del Departamento de Recursos Humanos	33

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>2. Perfiles de Puesto</b>	34
2.1. Descripción de Puestos	35
2.1.1. Objetivos de la Descripción y el análisis de Puestos	36
2.1.2. Aplicación	37
2.1.3. Métodos para el Análisis del Puesto	38
2.1.3.1. Cuestionario	38
2.1.3.2. Observación	39
2.1.3.3. Entrevista	40
2.1.3.4. Registro de Empleados	41
2.1.3.5. Combinación de Métodos	41
2.1.4. Elementos a Incluir en una Descripción de Puestos	41
2.1.5. Principales Secciones que debe Incluir la Descripción	42
2.2. Administrador y Administrados	46
2.2.1. La naturaleza cambiante de las Necesidades Humanas	49
2.2.2. Función de la Administración de Recursos Humanos	50
2.2.2.1. Determinar las necesidades de los trabajadores	51
2.2.2.2. ¿Qué espera el Administrador de su trabajo?	52
2.2.2.3. ¿Cómo satisface la organización las necesidades y expectativas del Administrador?	54
2.2.3. Necesidades de Capacitación y entrenamiento de personal	55
2.2.3.1. Análisis de la Organización Total	57
2.2.3.2. Análisis de los Recursos Humanos como inventario de Necesidades de entrenamiento	57
2.2.3.3. Análisis de Operaciones y Tareas	58
2.2.4. Determinación de Necesidades de Adiestramiento.	61
2.2.4.1. Medios o Procedimientos para Detectar las Necesidades del Entrenamiento	63
2.2.4.1.1. La evaluación del desempeño del trabajador	63

2.2.4.1.2.	El análisis de Puestos	66
2.2.4.1.3.	El Cuestionario	68
2.2.4.1.4.	La entrevista con supervisores y gerentes	68
2.2.4.1.5.	El cambio Tecnológico	69
2.2.4.2.	El instrumento de Detección de necesidades de Adiestramiento	69
2.2.4.2.1.	Modelo del Instrumento de detección de necesidades de Adiestramiento	72
2.3.	Formación de Instructores	81
2.3.1.	La Responsabilidad de enseñar	82
2.3.2.	Adiestramiento de Instructores	84
2.3.3.	Esquema de un curso para adiestramiento del Instructor	85
<b>3.</b>	<b>Capacitación y Desarrollo</b>	92
3.1.	Cuadro Sinóptico	93
3.2.	¿Qué es Capacitación?	94
3.2.1.	El Análisis de la Necesidad de Capacitar	97
3.2.2.	Objetivos de Capacitación y Desarrollo	97
3.2.3.	Enfoques de Capacitación y Desarrollo	98
3.2.4.	Técnicas para la Capacitación	98
3.2.4.1.	Capacitación en la Práctica	98
3.2.4.2.	Capacitación para enseñar en el trabajo	99
3.2.4.3.	El Aprendizaje programado	100
3.2.4.4.	Capacitación por Computadora	101
3.2.5.	Evaluación de Capacitación y Desarrollo	102
3.2.6.	El Concepto de Aprendizaje	103
3.2.6.1.	La educación en el tiempo	104
3.2.6.2.	Enfoque Humanista, Conductista y Cognitivo	105
3.3.	Obligación Constitucional	107
3.3.1.	Marco Legal en México en Materia de Capacitación	107

3.3.2.	Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	117
3.3.3.	Requisitos que deben cubrir las empresas en cuanto a capacitación y Adiestramiento	119
3.4.	Capacitación Apoyada en Herramientas Informáticas	121
3.4.1.	Apoyo en la Capacitación	121
3.4.2.	Apoyo en la Gestión	123
3.5.	Nuevas Condiciones, Nuevos Métodos	125
3.5.1.	Coaching	125
3.5.2.	Los Coaches	126
3.5.2.1.	La influencia de los coaches deportivos	126
3.5.3.	Porque se llama a la empresa "Organización que aprende"	128
3.5.4.	Factores que integran el desempeño del equipo y/o sus integrantes	129
3.6.	Finalidad de Capacitar	130
3.6.1.	Run to Target	130
<b>4.</b>	<b>Evaluación del Desempeño</b>	132
4.1.	¿Qué es la evaluación del Desempeño?	133
4.1.1.	Responsabilidades de la evaluación del desempeño	134
4.1.2.	Beneficios de la evaluación del desempeño	134
4.1.3.	Ventajas de la evaluación del desempeño	135
4.2.	Preparación de las evaluaciones de desempeño	136
4.3.	Métodos para reducir las distorsiones	138
4.3.1.	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	138
4.3.2.	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el futuro	143
4.4.	Capacitación de los evaluadores	145
4.5.	Entrevistas de evaluación	145
4.6.	Definiendo el problema de desempeño	147

4.6.1.	El Poder de las actitudes	147
4.6.2.	Percepción de oportunidades	148
<b>5.</b>	<b>Motivación</b>	149
5.1.	Definición de Motivación	150
5.2.	Teorías Motivacionales	150
5.2.1.	Teoría X	154
5.2.2.	Teoría Y	155
5.2.3.	Diferencia entre las Teorías X y Y	157
5.3.	Autorrealización	158
5.3.1.	Características de las Personas Realizadas	158
5.4.	Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	162
5.4.1.	Hábito 1 "Ser Positivo"	164
5.4.2.	Hábito 2 "Comience con un fin en mente"	165
5.4.3.	Hábito 3 "Poner Primero lo Primero"	167
5.4.4.	Hábito 4 "Piense en Ganar/Ganar"	168
5.4.5.	Hábito 5 "Busque Primero entender, luego ser Entendido"	169
5.4.6.	Hábito 6 "Sinergize"	170
5.4.7.	Hábito 7 "Aflar la Sierra"	171
5.5.	Organizaciones que aprenden	173
5.5.1.	Ventajas Competitivas de las organizaciones inteligentes	173
5.5.2.	Las 5 disciplinas de las Organizaciones inteligentes	175
5.5.2.1.	Disciplina 1 "Dominio Personal"	175
5.5.2.2.	Disciplina 2 "Modelos Mentales"	176
5.5.2.3.	Disciplina 3 "Construcción de una visión compartida"	177
5.5.2.4.	Disciplina 4 "Aprendizaje en Equipo"	178
5.5.2.5.	Disciplina 5 "Pensamiento Sistémico"	179
5.5.3.	Desafíos y Problemas que enfrentan las Organizaciones Inteligentes	182

<b>II. Caso Práctico</b>	186
<b>6. SIAP (Sistema Integral de Adiestramiento Permanente)</b>	187
6.1. Marco General	187
6.1.1. Misión de la empresa	187
6.1.2. Visión	187
6.1.3. Valores	188
6.1.4. Filosofía y Principios	188
6.1.5. Justificación del Proyecto	189
6.2. Antecedentes	191
6.2.1. Objetivo General	191
6.2.1.1. Objetivos específicos	191
6.3. Diseño del proyecto	193
6.3.1. Requerimientos del Sistema para su optima implantación	193
6.3.2. Organigrama del Proyecto	196
6.3.3. Grado de Confiabilidad y Seguridad del Sistema	196
6.4. Características del Proyecto	198
6.4.1. Alcance	198
6.4.2. Comunicación Interna	198
6.5. Sistema Integral de Adiestramiento Permanente	200
6.5.1. Funcionalidad de la Base de Datos	200
6.6. Formato de Registro de Personal en el Sistema	210
6.7. Formato de listas de Asistencia y Capacitación	211
6.8. Formato de Evaluación del Trabajador	212
6.9. Formato de Evaluación del Instructor	213
6.10. SIAP GAME Estrategia de Motivación	214
6.11. Relación con la Misión, Visión y Valores de la Organización	218
6.12. Resultados del Proyecto SIAP	219
6.12.1. Hrs/Hombre Capacitación año VS año	219
6.12.2. Tendencia de Capacitación año VS año	220

6.12.3.	Comparativo anual de Capacitación	220
6.12.4.	Tendencias de Seguridad	220
6.12.5.	Tendencias de Productividad	221
6.12.6.	Tendencias de Merma o desperdicio	222
6.12.7.	Tendencias de Calidad	223
6.12.8.	Evaluación del Desempeño	223
6.12.9.	Seguimiento a la Capacitación	224
6.12.10.	Contribución al Clima Laboral	225
6.13.	Impacto del Proyecto	228
<b>7.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>230</b>
<b>8.</b>	<b>Anexos</b>	<b>235</b>
8.1.	Formato DC-1 "Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento"	236
8.2.	Formato DC-2 "Presentación del Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento"	238
8.3.	Formato DC-2B "Aviso de Elaboración de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento"	240
8.4.	Formato DC-3 "Constancia de Habilidades Laborales"	241
8.5.	Formato DC-4 "Lista de Habilidades Laborales"	242
8.6.	Formato DC-5 "Solicitud de Registro de Agente de Capacitador Externo"	244
8.7.	Formato de Inscripción del SIAP al Premio Nacional del Trabajo	246
8.8.	Glosario de Términos Informáticos"	247
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>248</b>

## INTRODUCCION

La vida profesional está llena de retos, retos en los que no debe de existir más objetivo que el ser factor de cambio y causar revolución en todo proyecto en que se participe.

Procesos, Servicio y Desarrollo S.A. de C. V. es una empresa manufacturera de una de las Compañías más importantes de la industria papelera a nivel nacional e internacional, Kimberly-Clark de México. Posee políticas vanguardistas de actualización tecnológica en sus procesos de información y producción, razón por la cual, no sería lógico que hiciera menos a un rubro tan importante y trascendental como lo es el adiestramiento de quienes se esfuerzan diariamente en el aprovechamiento de los avances tecnológicos para la obtención de los resultados pactados.

“Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación a saber:

1. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.”<sup>1</sup>

De lo anterior podemos resaltar que cuando una persona esta motivada para lograr nuevas metas, buscará la mejor forma de llegar a ellas, pero no porque se le haya enseñado, sino por el simple hecho de que se le han proporcionado las herramientas adecuadas para que lo consiga. Es aquí donde la empresa pasa de ser

---

<sup>1</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Ed. Limusa, México, D.F., 1995, p.19

un maestro estricto e intolerante para convertirse en un colaborador y ¿por qué no?, en amigo de su personal.

Al sentirse en confianza y con la capacidad de alcanzar sus objetivos, el factor humano conseguirá su autorrealización a nivel individual y en lo colectivo se lograrán altos niveles de eficiencia, trayendo a efecto que los mismos hagan suya la ya conocida frase; "Ponerse la camiseta" y así esperar lealtad y compromiso con la misión y visión de la compañía.

Sin embargo, para una empresa es de igual forma indispensable la actualización tecnológica que le permita desarrollar de forma adecuada todas aquellas actividades para alcanzar los objetivos deseados y es aquí, donde se hace hincapié en el apoyo de herramientas informáticas como sistemas de capacitación.

Para poder responder sobre la marcha a incógnitas como ¿Cómo puedo medir el desempeño de quienes tienen la responsabilidad de entregarme resultados?, ¿Cómo puedo saber que he mejorado?, así como ¿A quienes debo reforzar?

Por tales motivos para PROSEDE la capacitación ya se convierte no solo en un requisito constitucional, sino que ahora desea que tome forma como un valor que permita a cada uno de sus elementos ser factor de cambio y mejora continua haciéndolos partícipes de forma directa en la implementación de nuevos métodos de capacitación.

El SIAP (Sistema Integral de Adiestramiento Permanente) será una plataforma que soporte el cambio, tanto de actitud en el personal, como de actualización tecnológica permitiéndole a la empresa obtener mejora de resultados en cuanto a calidad en la información, velocidad de respuesta y administración adecuada del factor humano, sin descuidar, que es de igual forma importante y trascendental la participación activa del personal en esta transición.

El SIAP como herramienta informática que apoye la capacitación del Factor Humano, permitirá llevar un control adecuado del mismo, desde lo mas simple, como pueden ser los datos personales de un empleado, hasta promedios en cuanto a evaluaciones de capacitación, por mencionar algo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo al igual que las empresas se encuentran en constante movimiento y en consecuencia en constante cambio, sin embargo, hoy en día aún podemos encontrar diversas organizaciones que a pesar de que saben que necesitan actualizarse se rehúsan a modificar sus formas de trabajo. Específicamente hablamos del factor humano y la capacitación que este recibe por parte de las empresas. Es bien sabido que la organización de hoy que no se actualiza y modifica sus formas de trabajo al parejo que sus competidores corre el riesgo de morir, y es por esta razón que nuestra investigación se centra en la oportunidad que percibimos al enfocarnos en la capacitación del factor humano de una organización cuyo resultado derivado de una capacitación adecuada puede traer mas beneficios que una millonaria inversión en maquinaria por mencionar algún ejemplo. Hoy por hoy apostamos por el motor de la organización, sin el cual obviamente esta no existiría: "Nuestro Personal".

## **HIPOTESIS**

1. Si existe una eficiente administración del Factor Humano en el rubro de capacitación respaldada en herramientas informáticas entonces la empresa optimizará la asignación de recursos así como la toma de decisiones apropiadas.
2. Si el Factor Humano esta adecuadamente capacitado entonces será capaz de desarrollar en forma optima sus funciones.
3. Si la empresa fomenta la cultura de la capacitación en su factor humano entonces paulatinamente cambiará la mentalidad del mismo obteniendo valor agregado en su trabajo.

## **OBJETIVOS DE LA TESIS**

### **General**

- Desarrollar un sistema que permita al empresario obtener de manera clara y transparente el estado histórico y actual, mediante la evaluación de su factor humano en el rubro de capacitación incrementando así el grado de confiabilidad en su personal y facilitando la toma de decisiones en beneficio del mismo.

### **Específicos**

1. Establecer las necesidades de la información que se desea satisfacer con el sistema.
2. Determinar el grado de aprovechamiento de la información que proporciona el sistema manual, en términos de capacitación dentro de la empresa.
3. Mejorar los procedimientos administrativos para el control del factor humano.
4. Utilizar las herramientas informáticas para agilizar el flujo de la información de capacitación y la toma de decisiones oportunas.
5. Analizar los requerimientos del SIAP para su óptima implantación y funcionamiento.
6. Especificar el grado de seguridad y confiabilidad de la información que contendrá el sistema.
7. Comparar el sistema actual de capacitación (SIAP) contra los métodos anteriores de control.
8. Puntualizar en qué sentido mejoró la calidad y cantidad de resultados en la información.
9. Comprobar que mediante aplicaciones informáticas se optimiza la administración del Factor Humano.

# I. MARCO DE REFERENCIA

# CAPÍTULO I

## "Administración de Recursos Humanos"

# 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde que los administradores comenzaron a obtener resultados al cumplir sus objetivos y sus planes por medio del esfuerzo colectivo de grupos bien organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de administración de personal pero debido a lo mismo de su origen empírico, se vieron en la necesidad de profundizar aún más en este campo, ya que era evidente que generando sinergia en cualquier grupo humano y manejándolo de acuerdo a las necesidades, los esfuerzos orientados hacia una meta común tienden a lograrse de mejor manera y tienen mayor probabilidad de repetirse.

## 1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.

**Proceso:** Conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

**Proceso administrativo:** Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral

El Lic. Agustín Reyes Ponce distinguido profesor de origen Mexicano se ha distinguido por su especialización en el estudio de la administración.

En su opinión, el proceso administrativo está constituido por dos etapas:

- a) La Estática y
- b) La dinámica

En la primera (Estática) identifica 3 fases:

1. La Previsión;
2. La Planeación; y
3. La Organización.

En la segunda (Dinámica) cita las 3 siguientes:

1. La Integración;
2. La Dirección; y
3. El Control.

#### **1.1.1. Previsión**

- 👉 **Previsibilidad:** Se debe de realizar tomando en cuenta que no hay certeza completa por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo siempre existirá en la empresa un riesgo.
- 👉 **Objetividad:** Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones objetivas. El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.
- 👉 **Medición:** Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o medirlas.

En la capacitación de los recursos humanos de una organización es necesario prever desde el momento en que debemos anticiparnos a la aparición de necesidades de aprendizaje a partir del análisis de las operaciones, es decir, comenzando por la experiencia de quien ha realizado en más de una ocasión cada una de las tareas, para estandarizar la forma de hacer las cosas de manera práctica y complementado con capacitación técnica que a partir del conocimiento empírico podemos comenzar a moldear de acuerdo al grado de especialización que se requiera para el perfeccionamiento de cada una de las actividades operativas, todo esto enfocado a la reducción de riesgos y todo tipo de pérdidas para el incremento de la eficiencia.

#### **1.1.2. Planeación**

- 👉 **Previsión:** Se deben hacer planes lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.
- 👉 **Flexibilidad:** Los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en éste.

**Unidad:** Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista uno para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados de tal forma que pueda decirse que existe un sólo plan general.

Es en breves palabras anticiparse al futuro mediante la formulación de objetivos y el establecimiento de las estrategias y alternativas para lograrlos.

¿Cuáles son los propósitos de la Planeación?

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito del sistema
3. Administrar con eficiencia los recursos destinados al logro de los objetivos.
4. Asegurar el éxito de la organización en el futuro.



De acuerdo con el modelo anterior la planeación consiste en reflexionar en cuál es el estado actual del dominio de las actividades operativas por parte del Recurso humano (Qué soy), para en base a esto determinar hasta que nivel del aprendizaje necesitamos llevarlos determinando aquí las estrategias que nos permitan conseguirlo (Qué quiero ser) y formular las actividades necesarias para avanzar al siguiente nivel (Qué tengo que hacer) y así sucesivamente hasta llegar al grado más óptimo de habilidades para la reducción de errores, disminuir el riesgo de fracaso y asegurar el éxito en el futuro.

### **1.1.3. Organización**

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.

#### **Tipos De Organización:**

- ☛ **Formal:** Es aquella que posee una estructura planeada por la empresa e involucra reglamentos y normas para su correcto funcionamiento.
- ☛ **Informal:** Esta se genera entre los seres humanos persona a persona debido a que el ser humano es un ente social.

#### **Propósitos De La Organización En La Administración De Recursos Humanos.**

- a) Consecución de los objetivos lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- b) Eliminar duplicidad de trabajo.
- c) Establecer canales de comunicación.
- d) Representar la estructura oficial del área .
- e) Definir roles dentro del sistema de capacitación.

## **Principios De Organización Que Ayudarán Al Sistema (Siap) A Lograr Objetivos.**

- ↻ **Unidad de mando:** Un subordinado deberá recibir ordenes de un solo jefe, para evitar conflictos y tener bien claro siempre que le corresponde hacer a cada quien y cuales son sus responsabilidades dentro del sistema.
- ↻ **Especialización:** Consiste en procurar que el grado de conocimientos de cada elemento sea el necesario para poder lograr los objetivos en función de la naturaleza de cada una de las funciones.
- ↻ **Paridad de autoridad y responsabilidad:** Dado que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte debe existir siempre equilibrio y proporcionalidad entre ambas para una sana toma de decisiones.
- ↻ **Equilibrio de Dirección-Control:** consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- ↻ **Definición de roles de puesto:** Se deben definir claramente en base a los objetivos de cada uno para saber con cuales son los requerimientos de capacitación para cada uno.

### **1.1.4. Principios de Integración**

#### **1. Integración de personas:**

- ↻ Adecuar funciones a los hombres.
- ↻ Proveer a los hombres de elementos administrativos para el buen desempeño de su función y
- ↻ Darle importancia a una buena introducción adecuada.

#### **2. Interpretación de las cosas:**

- ↻ Coordinación de elementos y técnicas entre sí y con las personas.

#### **3. Instalación y mantenimiento:**

- ↻ Se debe planear como reponer los gastos y en momentos de improductividad en mantenimiento.

### **1.1.5. Principios De Dirección**

- 1. Coordinación de Intereses:** Coordinar intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.
- 2. Impersonalidad del mando:** La autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
- 3. Vía jerárquica:** Dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.
- 4. Resolución de conflictos:** Si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.
- 5. Aprovechamiento del conflicto:** Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.

### **1.1.6. Principios de Control**

- 1. Estándares:** El control es imposible si no se han fijado antes los estándares. (Medidores de objetivos).
- 2. Medir el control:** El control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se espera y,
- 3. El principio de excepción:** El control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeo en un inicio.

### **1.1.7. Ventajas del proceso administrativo**

- ☞ Ofrece un marco de trabajo conceptual.
- ☞ Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- ☞ Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

## 1.2. Desarrollo Funcional De La Administración.

El desarrollo de las funciones básicas de la administración, coinciden con el desarrollo industrial de los países. A continuación mencionamos las etapas del desarrollo funcional de la administración:

1. **Producir con eficiencia.** Este fue el primer problema administrativo que en la industria se hizo notorio. Los primeros estudios fueron de Towne y Metcalfe que aplicaron conceptos de control. Después emergieron F.W Taylor, los Gilbreth, Gantt, entre otros, conformando un concepto nuevo e integral de la administración. Y así fue como nació la Administración de la producción.
2. **Surgió la insuficiencia de capitales.** Las innovaciones tecnológicas para la producción en masa requirieron de inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos costosos, financiamiento para materias primas y productos terminados y fuerte capital de trabajo. Surgió entonces la administración financiera.
3. **Apareció la competencia.** La necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción a gran escala. Se desarrollaron todas las técnicas de comercialización, que se ocupan desde el almacenamiento y transportación del producto terminado, hasta su adquisición por parte del consumidor. y así cobró importancia la administración de la Mercadotecnia.
4. **Considerar el problema administrativo de los recursos humanos.** Con el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad de puestos de gerentes de área, la aprobación de leyes y reglamentos laborales, el surgimiento de sindicatos, las innovaciones tecnológicas, etc. Surgió la necesidad de contar con gente profesional especializada en esta rama. Y así nació la Administración del Factor Humanos.

### 1.3. Desafíos De La Administración De Personal

#### 1.3.1. Orígenes del departamento de personal.

Las organizaciones modernas tienen una característica principal, el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para enfrentarse a problemas administrativos complejos. No es posible que los gerentes de área dominen todas las funciones especializadas (personal, sistemas y procedimientos, auditoría administrativa, informática), sino que se crean unidades orgánicas especiales para asesorarlos, prestarles servicios y evaluar su trabajo.

La función de personal se ocupa básicamente de facilitar el rendimiento organizacional. Con frecuencia se dice: "la administración la construyen personas". Sin embargo el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en esta materia, y el hecho de que el personal sea responsable de toda organización a la vez que de un departamento específico, crea las relaciones laterales entre éste y otros departamentos especialmente difíciles.

La función de personal tiene un fondo histórico en el periodo comprendido de 1900 a 1930, como se muestra a continuación:

- ✓ **Paternalismo.** Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas: préstamos, fondos de ahorro, cuidado del hogar.
- ✓ **Empleo y expedientes.** Pero en realidad muchos departamentos de personal, se crearon como secciones para el manejo de expedientes. Procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio

desempeñado, medidas disciplinarias impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar nóminas.

- ✓ **Aprovechamiento de nuevos conocimientos.** Las dos primeras décadas de 1910-1920, se identifican con el movimiento de la administración científica que demostraba que la productividad podía mostrarse con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.
  
- ✓ **Legislación Laboral.** El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador que imponen normas de contratación, regulación de salarios, horarios, seguridad e higiene, y prestaciones de seguridad social.
  
- ✓ **El sindicalismo.** La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los departamentos iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.
  
- ✓ **Década de 1930.** durante esta década se originó otro cambio, el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones de los trabajadores y los empleados. Asimismo dentro de sus atribuciones se le asignó la selección de personal, determinación de jornadas, despido de personal, traslados y ascensos, relaciones con el sindicato. Los sindicatos se establecieron en muchas empresas, pero esto sirvió también para aumentar su importancia.
  
- ✓ **Época presente.** En la actualidad la influencia y el prestigio de la función de personal se ha extendido por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del departamento de personal como una simple diversidad de técnicas para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las

obligaciones que impone el gobierno. Existe también dentro de la organización un grupo de profesionales-especialistas cada vez mayor para planear los recursos humanos a corto y a largo plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de **Capacitación y desarrollo**, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

El creciente progreso en el ámbito laboral juega hoy un papel de mucha importancia en la economía global.

“El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida es el punto de partida de toda actividad humana. En el curso de su vida, el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo”<sup>2</sup>, pero todo esto resultaría insuficiente sin la adecuada administración que permita encausar el esfuerzo colectivo al logro de los objetivos en las organizaciones.

La expansión de la economía global es una realidad que debemos afrontar arduamente con actitud retadora y afrontando las condiciones que la inversión extranjera establezca para fomentar el crecimiento sostenido de nuestra nación. Es por ello que la administración de personal juega un papel muy importante en la actualidad, siendo esta la parte fundamental en el proceso de formación de quienes se encargarán de operar y lidiar con el material intelectual y la tecnología que dicha inversión atrae hacia nuestro país.

Para poder definir cuales son los desafíos a los que se enfrenta la Administración de personal, primero debemos definir cual es su alcance y campo de acción.

---

<sup>2</sup> Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal I*, México D.F., Ed. ECASA, 2da. Edición, P.74

Joaquín Rodríguez Valencia dice que : “Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, **capacitación**, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”<sup>3</sup>.

Como vemos, el Proceso administrativo está presente en todo momento dentro de las organizaciones y para cada una de sus actividades, siendo el factor humano uno de los principales que deben pasar por tal engranaje para poder conseguir aquél que llene de fortalezas a la empresa estando en todo momento consciente de qué lugar ocupa, hacia a dónde se dirige, que espera obtener, que desea conocer y de que forma está cumpliendo con el rol que le toca desempeñar.

### **1.3.2. El papel del administrador moderno**

Los administradores son planeadores, organizadores, directores y controladores. En la práctica todo administrador se vale de muchas otras actividades para alcanzar sus objetivos en conjunto con sus colaboradores.

Los administradores trabajan en organizaciones pero no todos los miembros de un grupo de trabajo son administradores, por ello existen niveles jerárquicos que establecen el rol que desempeña cada puesto y las responsabilidades que le pertenecen a cada uno.

“En la teoría tradicional, se hacía hincapié en la racionalidad técnico-económica. Este enfoque del sistema cerrado era apropiado para el nivel operativo, pero no para niveles de coordinación y estratégico. Las relaciones humanas hicieron

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 75

hincapié en el sistema personal, ignoraron el sistema técnico, el estructural y los aspectos ambientales.”<sup>4</sup>.

El punto de vista del sistema sociotécnico, abierto crea un papel más difícil para la administración. Ya que esta debe manejar la incertidumbre y las ambigüedades, y sobre todo, debe preocuparse por adaptar el organismo social a nuevos y cambiantes requerimientos. La administración es un proceso que abarca y enlaza los distintos subsistemas de la organización.

El punto de vista de sistemas sugiere que la administración moderna debe enfrentarse a situaciones dinámicas, inciertas y con frecuencia ambiguas. La administración no tiene el control completamente de todos los factores de la producción como lo indica la teoría tradicional. Es restringida por muchas fuerzas internas (tecnológicas, estructurales y de personal).

### **1.3.3. Impacto Del Crecimiento Tecnológico En El Personal De La Actualidad.**

A medida que los consumidores finales sean más exigentes, la capacidad de respuesta de las organizaciones también deberá ir creciendo, por esta razón se debe proveer de los medios suficientes para resistir tales exigencias o de lo contrario es lógico pensar en cuál será su destino final, y es que la declinación de cualquier producto o servicio poco eficiente puede encontrarse más pronto de lo imaginado.

Dado lo anterior la respuesta lógica sería, quitar al personal obsoleto como cualquier otro activo de la compañía pero eso no sería muy ético ni mucho menos benéfico para el equilibrio económico de cualquier país; o apostar por su capacitación y mejora continua para fortalecer en consecuencia el cambio de actitud y la preparación de las nuevas generaciones.

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, p.76

### 1.3.4. Desarrollo De La Función De Personal

El desarrollo de la función de personal dentro de las organizaciones en las dos últimas décadas se caracteriza por una transformación sorprendente. Este proceso está aún en pleno desarrollo, pero se vislumbran a grandes rasgos los perfiles de la nueva orientación y ésta nos permite establecer pronósticos sobre el papel futuro de la gestión de personal.

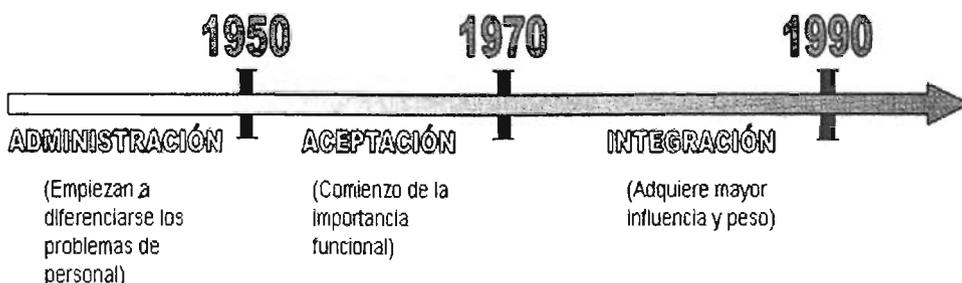
La evolución de la función de personal se encuentra determinada por influencias tanto generales como particulares.

Las influencias generales proceden, por un lado, de causas estrechamente ligadas a las corrientes económicas y sociales, y por otro, a situaciones de tipo legal y social.

Las influencias particulares, se hayan vinculadas en primer lugar a lo que cada caso la dirección superior de una organización pretendan de la gestión personal.

Las influencias particulares dependen además de la estructura organizacional, del ramo al que se pertenezca a la situación personal.

En términos generales pueden observarse tres periodos básicos en el desarrollo de la función de personal:



#### **1.3.4.1. Periodo Administrativo**

En este periodo los problemas de personal no se diferencian por mucho de los restantes dentro del conjunto de los que la organización tiene planteados para la consecución de sus objetivos. Las condiciones básicas en que se lleva a cabo la gestión de personal tiene una estructura, realmente sencilla. La mayoría de los colaboradores están ocupados en tareas de gestión (ejecutivas).

Este periodo se caracteriza también por que la sociedad se desarrolla con lentitud; la postura y el comportamiento del personal son en gran parte idénticos dentro y fuera de la organización, de tal manera que nos se introducen conflictos graves.

Además se observa que la atención al personal es amplia, ya que por un lado ha de cubrir el hueco existente en la seguridad social extraorganización y por otro ha de cumplir con la responsabilidad paternalista de la organización típica también de este periodo.

#### **1.3.4.2. Periodo de aceptación**

Este periodo se caracteriza por el hecho de que empiezan a modificarse las condiciones existentes durante el periodo anterior, produciéndose problemas de personal de tipo diferente.

Por una parte se produce un aumento de las exigencias cualitativas en todas las áreas de trabajo. Esta situación exige una mayor especialización, así como la modificación de las estructuras y colaboradores más calificados. Por otro lado, se desarrolla una situación económica y politicodemográfica en la que la fuerza de

trabajo empieza a escasear. Ya no puede conseguirse con facilidad en el mercado de trabajo ni personal no calificado ni para puestos a nivel administrativo.

Evolucionan los criterios sobre seguridad de la vida, se amplían considerablemente la legislación laboral, social y la fijación de tarifas salariales. Crece la zona de seguridad de cada colaborador y disminuye el margen de acción de la organización en su aspecto legal, ya que se ve cada vez más forzado por la legislación laboral, social y fiscal.

Por tanto la función del departamento de Relaciones industriales no puede ya limitarse a la selección, contratación, administración y asistencia social. Comienza a adquirir mayor importancia para la administración de personal la inducción, la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo y la evolución dentro de la organización., finalmente el recurso humano va adquiriendo la misma o en ocasiones mayor importancia que los recursos financieros o técnicos, como consecuencia los problemas de personal pasan cada vez más a ser tema de discusión de la dirección superior de la organización, siéndoles concedido el "peso" que le corresponde en las decisiones que afectan a la política general de personal. Se reconoce la importancia de la administración de personal dentro de la organización.

#### **1.3.4.3. Periodo de integración**

En el periodo de integración continúa consecuentemente la evolución iniciada ya en el periodo anterior. Son ahora los "factores externos" los que determinan la Administración de personal dentro de la organización, puesto que todos ellos se hallan estrechamente relacionados entre sí y se condicionan unos a otros son:

- La escasez de personal en el mercado de trabajo.
- La rapidez de la evolución tecnológica.

- El proceso de transformación de la sociedad.
- El incremento de la calidad de la fuerza de trabajo contratada.
- La importancia y objetivos de las disposiciones legales: laborales, sociales y de fijación de salarios.
- La rentabilidad de la administración de personal.

En este periodo la economía se ha consolidado. La velocidad del desarrollo industrial ha alcanzado al mismo tiempo tal importancia, que todas las reservas laborales están en activo y que por tanto a su vez debido a la escasez en el mercado de trabajo, el desarrollo tecnológico sufre nuevas presiones y de esta manera esta relación mutua entre la escasez en el mercado de trabajo y la racionalización sirve para acelerar aún más el desarrollo tecnológico.

Este desarrollo tiene también una gran influencia sobre la preparación y la continuidad de la capacitación del trabajo y desarrollo de personal administrativo, debido a que actualmente se exige con grado muy elevado de movilidad y capacidad de adaptación por parte de todo el personal. El proceso de transformación de la sociedad se halla íntimamente ligado a esta evolución.

#### **1.4. Importancia y Necesidad del Departamento de Recursos Humanos y Capacitación**

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y satisfacer las necesidades de su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento al departamento de recursos humanos y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de la organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de los recursos humanos y resalta la efectividad del personal en sus actividades diarias como clave para el éxito administrativo.

# CAPÍTULO II

## "Perfiles de Puestos"

## 2. Perfiles del Puesto

### 2.1 Descripción de Puestos

Es muy común que en una empresa el Administrador de Recursos Humanos contrate a una persona que no nos sirve para desempeñar la vacante que tenemos libre o bien para realizar ciertas funciones que el puesto requiere. Si lo vemos desde el punto de vista de la capacitación del empleado en cuantas ocasiones se ha enviado a un trabajador a tomar un curso que no tiene ninguna relación con el trabajo que realiza dentro de la organización y solo porque el nombre del puesto se parecía al nombre del curso.

Esto es porque el administrador de Recursos Humanos se apega a una descripción del puesto generalmente errónea o bien que no se ha revisado en años, sin tomar en cuenta las necesidades actuales del puesto a cubrir.

A este tipo de errores le podemos agregar los costos que representan para la empresa el estar capacitando equivocadamente a su personal y sin ningún beneficio en el trabajo que realizan.

Es aquí donde encontramos la importancia de los Perfiles del Puesto y por lo que podemos afirmar que el análisis de puestos es la función más importante del administrador de Recursos Humanos.

Analicemos los siguientes conceptos:

**Puesto:** "Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos"<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> R. Wayne, Mondy, *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Prentice Hall, México, Edo. Mex., 1997, p.92

**Plaza:** "Es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona"<sup>6</sup>

**Análisis de Puestos:** "Es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización"<sup>7</sup>

**Descripción del Puesto:** "Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe tener una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la **especificación del puesto.**"<sup>8</sup>

Para entender mejor, un puesto puede necesitar los servicios de una o más personas en cambio, una plaza es ocupada por un solo individuo. El propósito de el análisis del puesto es proporcionarnos la información para realizar una descripción del puesto, indicándonos deberes y responsabilidades, conocimientos y habilidades necesarios para realizar el trabajo.

### **2.1.1 Objetivos de la descripción y el análisis de puestos**

Como ya lo habíamos mencionado el análisis de puestos es la herramienta básica para el administrador de recursos humanos y los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, como base para la selección del personal.

---

<sup>6</sup> *Idem.*

<sup>7</sup> *Idem.*

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 93

3. Proporciona el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Para efectos de esta Tesis el objetivo que más nos interesa de la descripción y el análisis de puestos es el número 3, *Proporcionar el material necesario, como base para la capacitación de los empleados.*

### **2.1.2 Aplicación**

Como ya lo vimos en los objetivos la descripción y el análisis de puestos se utilizan en funciones como:

- Realizar una objetiva selección de personal.
- Como base en la adecuada elaboración de programas de capacitación y desarrollo.
- En la evaluación de puestos.
- En estudios de calificación de meritos.
- En la elaboración de manuales dentro de la organización.
- Con fines contables y presupuestales.

- ↻ En la estructura de sistemas de seguridad e higiene industrial.
- ↻ En sistemas de incentivos.
- ↻ En la supervisión del personal.
- ↻ En la Planeación de Recursos Humanos.
- ↻ Como instrumento en auditorías administrativas.
- ↻ Para efectos organizacionales.
- ↻ Como herramienta base del Administrador de Recursos Humanos.

La aplicación a la que daremos prioridad en el análisis de puesto es la referente a la *elaboración de programas de capacitación y desarrollo para el personal.*

## **2.1.3 Métodos para el análisis de Puestos:**

- 2.1.3.1 Cuestionarios:** Su aplicación es rápida y económica, pero se corre el riesgo de que el empleado exagere en sus funciones y responsabilidades así como la falta de vocabulario por parte del empleado para describir lo que hace.

### Características:

- ↻ La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- ↻ La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

### Ventajas:

- ↻ Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

- Este método es el mas económico.
- También es el que mas personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

**2.1.3.2 Observación:** El analista de puestos observa al trabajador en el desarrollo de sus actividades y registra sus comentarios. Este método no conviene utilizarse en puestos como el de un analista financiero.

#### Características:

- El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.

- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

#### Desventajas:

- Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

**2.1.3.3 Entrevistas:** Se pueden realizar entrevistas tanto con el trabajador como con el supervisor de este para conocer más a fondo las actividades que desempeña.

#### Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

#### Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

### Desventajas:

- ↻ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- ↻ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- ↻ Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- ↻ Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

**2.1.3.4 Registro del empleado:** El empleado personal y diariamente lleva un registro de todas las actividades que realiza durante el día aunque se corre el mismo riesgo que en el cuestionario.

**2.1.3.5 Combinación de Métodos:** Sería absurdo pensar que con un solo método el analista de puestos puede identificar las principales características que necesita tener un trabajador para desempeñar correctamente sus funciones por lo que siempre es recomendable utilizar dos o mas de los métodos ya mencionados.

### **2.1.4 Elementos a incluir en la descripción del puesto.**

Los elementos que con mayor frecuencia se incluyen en una descripción del puesto son:

- ↻ Principales Actividades desempeñadas por el trabajador.
- ↻ Porcentaje de tiempo que el trabajador dedica a cada actividad.
- ↻ Normas de desempeño que se deben lograr.
- ↻ Condiciones y posibles riesgos de trabajo.
- ↻ Número de empleados que desempeñan el puesto y a quien reportan.

↻ Máquinas y equipo utilizados en el puesto.

### **2.1.5 Principales secciones que debe incluir la descripción del puesto.**

**Identificación del puesto:** En esta sección se incluyen aspectos como denominación, el departamento al que pertenece, la relación de subordinación y el número de código de puesto.

**Fecha del análisis del puesto:** En esta sección como su nombre lo indica se registra la fecha en que se elaboró el análisis del puesto, con el propósito de ayudar a que se identifiquen los cambios que fueran obsoletos. Es recomendable incluir una fecha de caducidad que permitirá que se realice una revisión periódica de las descripciones evitando problemas de descripciones obsoletas.

**Propósitos del puesto:** Es una pequeña descripción en forma general del puesto al que se hace referencia.

**Deberes desempeñados:** Es una descripción de las actividades a desempeñar en el puesto y se recomienda que cada oración comience con un verbo de acción como desempeña, establece, etc.

**Especificación del puesto:** Como ya se mencionó anteriormente, la especificación del puesto nos indica las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona que va a desempeñar un determinado puesto, luego entonces, en la especificación del puesto se deben incluir aspectos como la escolaridad, experiencia, rasgos de la personalidad y habilidades físicas entre otros.

Un bosquejo de lo que sería un formato para la descripción de puestos es el siguiente:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: _/ _/ _	Fecha de revisión: _/ _/ _
Código:		
Departamento:		
Unidad o dependencia:		
Propósitos:		
Deberes desempeñados:		
Especificación del puesto:		

Si hablamos de una presentación definitiva podríamos manejar el siguiente formato:

### Descripción De Puesto

Elaboró: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

#### 1. INFORMACION GENERAL

a) Área o departamento: \_\_\_\_\_ Depende de: \_\_\_\_\_

b) Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

c) Reporta además a: \_\_\_\_\_

d) Mantiene contacto con: \_\_\_\_\_

e) Subordinados: \_\_\_\_\_

f) Número de empleados en el puesto: (PLAZAS) \_\_\_\_\_

g) Jornada de trabajo: \_\_\_\_\_

2. Descripción genérica: \_\_\_\_\_

---

### 3. Descripción específica

a) Actividades Rutinarias:

b) Actividades Periódicas:

c) Actividades Eventuales:

### 4. REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO

a) Características físicas:

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Edo. Civil: \_\_\_\_\_

Otra: \_\_\_\_\_

b) Habilidades manuales 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%  
y/ o físicas en: \_\_\_\_\_

c) Habilidades intelectuales 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%  
y/o mentales en: \_\_\_\_\_

d) Experiencia: 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%  
en: \_\_\_\_\_

e) Características de personalidad:

Criterio 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Cultura general 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Presentación física 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Control emocional 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Socialización 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Aseo personal 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Capacidad de expresión 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Capacidad de aprendizaje 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Responsabilidad	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Discreción	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
f) Preparación académica:										
Primaria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Escuela Técnica o Académica	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Secundaria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Preparatoria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Profesional	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Postgrado	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
Cursos o estudios especiales:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%

## 5. Características físicas y ubicación del puesto

A) Ubicación dentro de la organización (organigrama)

B) Ubicación física (distribución de la planta)

## 6. Elementos Materiales Para Desarrollar El Puesto

a) Mobiliario: \_\_\_\_\_

b) Utensilios: \_\_\_\_\_

c) Herramientas: \_\_\_\_\_

d) Temperatura: \_\_\_\_\_

e) Higiene: \_\_\_\_\_

f) Limpieza: \_\_\_\_\_

g) Medidas de seguridad: \_\_\_\_\_

h) Iluminación: \_\_\_\_\_

g) Equipo de transporte: \_\_\_\_\_

h) Desarrollo de trabajos al exterior: \_\_\_\_\_

i) Materiales a utilizar: \_\_\_\_\_

j) Informes administrativos: \_\_\_\_\_

k) Tramite de los procesos: \_\_\_\_\_

## 7. Riesgos De Trabajo

a) En la integridad física:

---

b) En el uso y manejo del equipo:

---

c) En el uso de los materiales:

---

d) En las instalaciones de la empresa:

---

e) En el servicio al cliente:

---

Elaboró: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_<sup>9</sup>

Hasta este punto hemos definido qué es una descripción de puestos o perfil del puesto y por qué es importante y como nos ayuda en cuanto a la capacitación del Recurso Humano de nuestra empresa

## 2.2 Administrador y Administrados

Al igual que es importante conocer el perfil que debe cubrir el personal que realizará determinadas funciones en la empresa, es importante conocer al personal que labora en ella, pero no sólo en lo relacionado a sus habilidades sino también a sus necesidades y actitudes dentro de la organización.

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml>

Comencemos por tratar de conocer un poco más acerca del empleado. ¿Qué espera el empleado de su trabajo?, para responder esta pregunta sería bueno recordar un poco acerca de necesidades. Todo ser humano tenemos necesidades y metas, las necesidades las podemos interpretar como un vacío que debe ser llenado o bien como metas que nos mueven para buscar una satisfacción. Un administrador que es capaz de reconocer sus metas, es más capaz de dirigir sus esfuerzos para satisfacerlas al máximo, así mismo el administrador que puede identificar las necesidades de sus subordinados, es más capaz de proporcionarles ayuda y tiene mayores recursos para supervisarlos.

Las necesidades que a nuestro juicio requieren mayor atención son las siguientes:

**Necesidad de Mantenimiento físico:** Nos referimos a alimentación, agua, oxígeno, vestido que son esenciales para vivir. La organización satisface la necesidad del trabajador en el momento en que el trabajador percibe un sueldo por el trabajo desempeñado.

**Necesidad de Seguridad:** Cualquier persona busca la seguridad para ella misma y su familia en todos los aspectos. La organización satisface esta necesidad de diferentes formas como son la confianza, seguros médicos, pensiones, etc.

**Necesidad de Afiliación:** Esta necesidad se caracteriza por su naturaleza recíproca de dar y recibir atención. Aunque no se puede obligar a los empleados a relacionarse entre sí, sí se puede brindar apoyo por parte de la compañía por medio de actividades como flexibilidad en el área de trabajo, descansos para que se conozcan, formar equipos de trabajo.

**Necesidad de Competencia:** Es la necesidad de sentirse capaz de desempeñar las tareas y responsabilidades que se le han asignado. La organización

puede implementar algún sistema de evaluación de desempeño y asignar y tareas que realmente pueda cumplir el trabajador así como fomentar la retroalimentación entre otras cosas.

**Necesidad de Reconocimiento:** Podríamos decir que esta necesidad es una extensión de la necesidad de competencia y afiliación. Maslow la interpreta como el deseo de obtener un status y respeto por parte de sus colegas. La organización satisface esta necesidad mediante un elogio al trabajo desarrollado por el empleado y se puede demostrar además de las palabras mediante un ascensos o aumentos de salario.

**Necesidad de Poder:** "El poder es la capacidad de influir o controlar los esfuerzos y fuerzas en el propio ambiente... el poder es la capacidad que tiene un individuo de denominar o controlar la utilización de objetos físicos y las acciones de los demás".<sup>10</sup> La organización puede brindar poder mediante la delegación de autoridad sin embargo debe de analizar no sólo la necesidad sino la capacidad para utilizarlo.

**Necesidad de Logro:** Se considera como el deseo de cumplir una tarea a base de esfuerzos enfrentándonos a retos.

**Necesidad de esperanza:** La entendemos como el deseo humano de creer en la posibilidad de que el futuro traera condiciones o circunstancias mejores a las ya existentes y que estas coincidirán con los valores y expectativas que tiene el individuo.

---

<sup>10</sup> Harris O. Jeff Jr, *Biblioteca de Administración de Recursos Humanos*, México, D.F., Ed. Ediciones Ciencia y Técnica S.A., 10ª Reimpresión 2004, p.157

### 2.2.1 La naturaleza cambiante de las necesidades humanas

ABRAHAM MASLOW elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía.

1. **Necesidades fisiológicas:** aire, comida, reposo, abrigo. etc.
2. **Necesidades de seguridad:** protección contra el peligro y las privaciones
3. **Necesidades sociales:** amistad, pertenencia a grupos etc.
4. **Necesidades de estima:** reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.
5. **Necesidades de autorrealización:** realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.



Abraham Maslow consideraba que aunque la gente podía tener las mismas necesidades su urgencia de realización variaba dependiendo del estado del logro anterior.

La tesis de Maslow sostiene que las necesidades fisiológicas o el mantenimiento físico es la urgencia humana más esencial. Una vez satisfechas estas necesidades se tiende a buscar seguridad. Cuando ésta se ha satisfecho la atención se centra en el logro social y así sucesivamente.

Ahora bien regresando a la pregunta inicial ¿Qué espera el empleado de su trabajo? Podemos contestar que un individuo tiene necesidades, el individuo forma parte de la fuerza de trabajo de la organización. Un trabajador espera que la organización que lo emplea le proporcione cierto nivel de satisfacción de necesidades. Normalmente las empresas apoyan este hecho y se ven auxiliadas por los administradores que buscan medios que puedan revelar las metas de un trabajador en particular así como elaborar formas para proporcionar la satisfacción de dichas necesidades. En respuesta el trabajador brindara una reacción positiva y de reconocimiento.

### **2.2.2 Función del Administrador de Recursos Humanos**

La organización empresarial tiene la responsabilidad de proporcionar la satisfacción de las necesidades razonables a sus empleados. Esta satisfacción se logra a través de las acciones de administradores y supervisores, conforme perciben las necesidades de sus subalternos, evalúan la legitimidad de sus exigencias y proporcionan oportunidades para su logro, por lo que el administrador de recurso humanos debe ser una persona con habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

De igual forma es importante que el administrador de recursos humanos moderno posea visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.

Debe tener la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los problemas que se le presenten.

### **2.2.2.1 Determinar las necesidades de los trabajadores**

Tomando en cuenta la teoría de Maslow las necesidades de una persona son cambiantes, por lo tanto las necesidades de un trabajador son cambiantes. Aquellas necesidades que el día de hoy puede tener un trabajador pueden satisfacerse o bien resolverse el día de mañana. Aún cuando existan necesidades por un tiempo prolongado pueden variar al momento de expresarlas.

A pesar de que las necesidades no siempre son las mismas, las necesidades que presenta un trabajador de nuestra organización pueden ser indicadoras de las necesidades de otros trabajadores, por lo que el supervisor o en este caso el administrador debe analizar las necesidades y expectativas de cada trabajador para poder determinar qué necesita y desea cada uno de ellos.

Frecuentemente un trabajador tiende a manifestar insatisfacción de diferentes formas, sin embargo esto sólo suele revelar síntomas de sus necesidades y no las necesidades reales. Un administrador astuto escucha para poder distinguir entre lo que sus subalternos dicen y no dicen.

Algunas de las formas utilizadas por las empresas para determinar las necesidades de los trabajadores son:

- La conversación entre el Administrador y sus subalternos.
- Una entrevista Directa.
- Pedir al trabajador que escriba sus metas.
- Enviar al trabajador una invitación abierta para expresar sus intereses, metas y ambiciones.

Independientemente de la técnica que se elija para determinar las necesidades de los trabajadores es de suma importancia que la investigación sea continua y no perder de vista el hecho de que las expectativas cambian a través del tiempo.

También debe considerarse que la empatía y la facilidad que el administrador tenga para ponerse en el lugar de sus subalternos le hará mas fácil la tarea de entenderlos y ayudarlos. "El reto de percibir las necesidades e intereses de los trabajadores es un proceso que se exige y se recompensa".<sup>11</sup>

### **2.2.2.2 ¿Qué espera el administrador de su trabajo?**

Para poder distinguir mejor la diferencia entre Administrador y Administrados debemos tomar en cuenta lo siguiente: "los Administradores son individuos que tienen la responsabilidad de utilizar y coordinar los recursos disponibles para lograr los objetivos organizacionales... son responsables de lograr las metas organizacionales a través de la gente... es responsable de su propio desempeño así como el de sus subalternos. Tiene la responsabilidad de vigilar que el comportamiento de sus subalternos sea productivo para la organización y no vaya en detrimento de la misma. Por otro lado el no administrador es responsables, ante su

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 164

supervisor, únicamente de sus acciones y por lo general no se espera que coordine y controle las acciones de los demás.”<sup>12</sup>

Como nos podemos dar cuenta el administrador carga una mayor responsabilidad ante la empresa que el administrado, un factor que puede influir en el nivel de necesidad y expectativa de los trabajadores es precisamente el tipo de responsabilidad organizacional que posea el trabajador, es decir el hecho de que estos sean Administradores o Administrados.

El individuo que trabaja como administrador lo hace con la esperanza de satisfacer una necesidad, la elección del trabajo entonces se hace en base a la posibilidad que ofrece el puesto de satisfacer necesidades y expectativas. La organización entonces tiene la misma obligación de satisfacer las necesidades de los administradores que estos por otros trabajadores.

La diferencia entre las necesidades de los Administradores y los administrados radica en el nivel de urgencia que existe. McClelland, por ejemplo, concluye en sus estudios que los administradores tienen mayor necesidad de logro que los administrados. Ahora bien, a pesar de que el administrador tiene oportunidades de las que no dispone el administrado también tiene obstáculos. Se espera que el administrador sea una persona de acción, que tome decisiones con éxito, que sea estricto o adaptable dependiendo la ocasión, comprensivo hacia los demás, es decir que pueda hacer todo, saber todo y soportar todo cuando sea necesario.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p.171

### **2.2.2.3 ¿Cómo satisface la organización las necesidades y expectativas del administrador?**

Las fuentes de satisfacción de las necesidades de un administrador parecen provenir de sus superiores, colegas, compañeros de trabajo, subalternos y cierto público en general.

#### **El papel que juegan los superiores.**

Dado que el administrador tiende a buscar la satisfacción de necesidades de logro, conocimiento, poder, esperanza, etc. Su superior debe buscar en lo posible medios de logro para la obtención de éstas, brindar apoyo para aumentar su desempeño. Es importante que cada administrador sepa lo que su superior espera de él (esto aplica a cualquier trabajador que tenga un superior), la capacitación es vital, tener una guía por parte de su superior para aprender los criterios organizaciones sobre toma de decisiones y apoyarlo. Se le debe apoyar mediante compensaciones por su desempeño anterior.

#### **Los compañeros.**

Mediante la interacción y apoyo de los grupos informales con otros administradores de grado similar se fortifican las necesidades personales ya que adquieren mayor seguridad, afiliación, sentido de competencia y logro.

#### **Los subalternos.**

Por su sola existencia los subalternos proporcionan al administrador satisfacción de necesidades de poder al controlar y regular sus actividades

#### **Especialistas en Asesoría**

Ayudan proporcionando experiencia y conocimiento en algún área donde el administrador necesita ayuda especial o bien desempeñando tareas para las cuales el

administrador carece de tiempo, sin embargo algunos administradores los pueden llegar a ver como una amenaza a su trabajo y pueden surgir complicaciones.

En resumen el administrador al igual que cualquier trabajador de la organización es un ser humano con necesidades personales que debe satisfacer, esta expuesto a fuertes influencias y presiones, se espera que trabaje bajo presión, que sea capaz de tomar decisiones, etc., pero dichas necesidades y expectativas se pueden satisfacer si recibe ayuda de sus superiores, colegas, subalternos, etc.

### **2.2.3 Necesidad de Capacitación y entrenamiento de Personal**

Una vez comprendido el porque de las necesidades de los individuos en una organización no seria aventurado decir que el personal también tiene necesidad de capacitación. De acuerdo con Richard Jonson en una organización, la importancia que tienen algunos procedimientos o la actividad de entrenamiento de personal, se debe a varias razones:

- Es de interés para que la gente a parte de ser más productiva en su trabajo actual, esté lista para progresar, como parte de la profesión.
- El éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, resolviéndose las necesidades de crecimiento de cada empleado.
- Los trabajadores, independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y lo harán si tiene oportunidad. Esa oportunidad se da, no totalmente, cuando la empresa busca mejorar, sus actitudes y aptitudes de la persona que presta sus servicios laborales a la misma.
- Se pueden desperdiciar, recursos, tiempo, dinero y esfuerzo cuando esas necesidades de entrenamiento no son determinadas de una

manera competente y las actividades que se realicen para su desarrollo estén basadas en las necesidades que anteriormente no se detectaron con exactitud en el trabajador o miembro de la organización.

Actualmente en las organizaciones se considera el entrenamiento como un gasto y no como una inversión, esto debido a que los métodos o procesos utilizados para la identificación de necesidades de entrenamiento, quizás no están siendo aplicados de una manera efectiva, que permita determinar con exactitud aquellas verdaderas carencias del empleado con respecto a su cargo.

Según Robert Graig (1979) el primer paso para la planeación del entrenamiento de personal antes de desarrollar un inventario de necesidades es el análisis propio de la organización, el cual se puede apoyar en el organigrama de la misma que nos permite verificar si la forma actual y el personal son suficientemente adaptables para las necesidades futuras.

Posterior al análisis organizacional se procede al inventario de detección de las necesidades de entrenamiento.

Chiavenato (1999) dice: "el inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa de forma disponible en manos de ciertos administradores de línea" (Pág.567)<sup>13</sup>

Podemos percatarnos de que Chiavenato a diferencia de Graig incluye en análisis de la organización dentro del inventario de necesidades de entrenamiento, y determina tres niveles de análisis incluidos en el inventario, estos son:

---

<sup>13</sup> Chiavenatto, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill, 1999, p.567.

### **2.2.3.1 Análisis de la Organización Total: Sistema Organizacional**

En esta etapa se estudia a la organización como un todo en donde se incluyen; la misión, los objetivos, los recursos y la distribución de esos recursos para el logro o consecución de los objetivos de la empresa.

Conforme la organización crece, sus necesidades de entrenamiento cambian, por lo que esta debe responder a esas nuevas necesidades detectadas, de allí el establecimiento de programas de capacitación adecuados para satisfacer esas necesidades de manera conveniente y efectiva.

### **2.2.3.2 El Análisis de los Recursos Humanos Como Inventario de Necesidades de Entrenamiento: Sistema de entrenamiento.**

Graig (1979) señala, la importancia de la descripción de puesto dentro del análisis de los recursos humanos de la organización: "las descripciones de puestos son esenciales para crear estándares de desempeño contar las cuales podamos realizar estimaciones periódicas. Las estimaciones anuales o semi anuales son útiles para establecer el desempeño y también el potencial del individuo. Este potencial no se puede pronosticar para un tiempo ilimitado. Son mucho más útiles para determinar si existe o no potencial para alcanzar el siguiente nivel. Al hacerlo averiguamos si el programa de desarrollo debe incluir conocimientos para el puesto futuro o limitarse al presente" (Pág. 395)<sup>14</sup>

Pontual (citado por Chiavenato 1999) recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

- Numero de empleados en la clasificación de casos.

<sup>14</sup> [www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVykkpYwZwRXkT.php](http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVykkpYwZwRXkT.php)

- ↻ Numero de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- ↻ Edad de cada empleado
- ↻ Nivel de calificación.
- ↻ Nivel de conocimiento exigido por el trabajo.
- ↻ Actitud de cada empleado con relación al trabajo y empresa
- ↻ Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo.
- ↻ Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- ↻ Potencialidades de reclutamiento interno.
- ↻ Potencialidades de reclutamiento externo.
- ↻ Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable.
- ↻ Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- ↻ Índice de ausentismo
- ↻ Índice de rotación de la fuerza laboral.
- ↻ Descripción de cargo.

Estos datos analizados continuamente permitirán detectar o evaluar los requerimientos actuales y previstos dentro de ciertos plazos, del personal, y de la organización, de igual forma contribuirán al buen proceso de capacitación y planes de expansión de la propia organización.

### **2.2.3.3 Análisis de las Operaciones y Tareas: sistema de adquisición de habilidades.**

El análisis de operaciones, según Chiavenato (1999). "son estudios definidos para determinar que tipo de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos" (Pág. 566)<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto, *op. Cit.*, p. 566

Esta etapa permite la preparación de entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiriera aquellas habilidades no existentes en su momento de ingreso para desempeñar el cargo.

En cualquiera de las etapas del inventario de entrenamiento las necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas.

En resumen, el inventario de necesidades de entrenamiento tiene como características la responsabilidad de línea y la función de staff, lo que quiere decir que es responsabilidad de un administrador de línea detectar los problemas de capacitación en determinado departamento para luego ser asesorado por los especialistas de capacitación.

El objetivo principal del inventario de necesidades de capacitación, es diagnosticar basado en información adecuada a las necesidades de capacitación de un área determinada de la organización.

Además del inventario, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento, estos sirven para identificar eventos que provocan futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

**Los indicadores a priori:** De acuerdo a Chiavenato (1999): "son los eventos, que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación, fácilmente previsibles" (Pág. 563)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 563

Estos indicadores son los siguientes:

- ↻ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- ↻ Reducción del número de empleados.
- ↻ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ↻ Sustituciones o movimientos de personal.
- ↻ Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- ↻ Expansión de los servicios.
- ↻ Modernización de maquinarias y equipos( nueva tecnología)
- ↻ Comercialización y producción de nuevos productos o servicios.

**Indicadores a posteriori:** Surgen como producto de las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnostico de capacitación, estos son:

- ↻ Problemas de producción.
- ↻ Calidad inadecuada de la producción.
- ↻ Baja productividad.
- ↻ Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- ↻ Comunicaciones defectuosas.
- ↻ Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- ↻ Gastos excesivos en el mantenimiento de las máquinas.
- ↻ Exceso de errores y desperdicios.
- ↻ Problemas de personal.
- ↻ Relaciones deficientes entre el personal de la organización.
- ↻ Número excesivo de quejas.
- ↻ Poco, o ningún interés por el trabajo.
- ↻ Falta de cooperación.
- ↻ Faltas y destituciones en exceso.
- ↻ Errores en la ejecución de órdenes.
- ↻ Dificultades en la obtención de buenos elementos

Mientras se detecten las necesidades de manera precisa durante cualquiera de las dos etapas descrita anteriormente y en el cuadro, las probabilidades de un buen proyecto de capacitación, con un elevado porcentaje será más efectivo. Que cuando se trabaja sobre necesidades no determinadas de manera precisa.

#### 2.2.4 Determinación de Necesidades de Adiestramiento.

<b>Indicadores de necesidad de Adiestramiento</b>	<b>Modo de localizar el problema.</b>
Inhabilidad para cumplir metas de producción, cuotas, programas, plazos, etc.	Averiguar donde hay atascamientos. Comparar la producción del trabajador, estudiar trabajos pendientes, examinar programas de trabajo y cantidad de sobre tiempo.
Alto costo de unidad de producción.	Comparar gastos por unidad de producción. Comparar gastos por unidad de operación.
Daños al equipo (alto costo de conservación.)	Estudiar el costo de reparaciones y de reemplazo de equipos. Anotar tiempo de utilidad de las máquinas. Examinar el volumen de trabajo del personal de conservación.
Resultados deficientes en seguridad.	Comparar el número de accidentes: el índice de frecuencia; el índice de gravedad. Estudiar los tipos de accidente.
Ensanche o reducción.	Determinar el número de trabajadores

	<p>adicionales necesarios.</p> <p>Determinar la cantidad de trabajadores que serán transferidos o promovidos.</p>
Nuevos equipos y manejos de los mismo.	Comparar la habilidad necesaria para su manejo, con la habilidad de los trabajadores actuales.
Productos, operaciones o procedimientos nuevos.	<p>Estudiar informes.</p> <p>Consultar las oficinas y dependencias competentes.</p>
Quejas y reclamos numerosos	<p>Estudiar el tipo de quejas.</p> <p>Determinar los motivos que dan origen a las quejas.</p> <p>Examinar cada queja cuidadosamente.</p>
Calidad deficiente de productos y servicios.	<p>Examinar los reclamos de los clientes.</p> <p>Estudiar los informes de inspección.</p> <p>Considerar la cantidad de trabajos rehechos y de desperdicios.</p>
Alta frecuencia de errores; desperdicios excesivos de materiales.	<p>Estudiar el origen de los errores.</p> <p>Estudiar las razones que determinaron, el desperdicio excesivo de materiales.</p>
Dificultad para encontrar personas calificadas para promociones dentro de la empresa.	<p>Estudiar requisitos para promociones.</p> <p>Investigar lo relativo a jubilaciones.</p> <p>Determinar necesidades de substitutos.</p>

Fuente : Mauricio Parra Urdaneta.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> [www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml)

### **2.2.4.1 Medios o Procedimientos para Detectar Las Necesidades de Entrenamiento**

Las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencias en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal. Para obtener esa información, dentro del proceso de detección de capacitación, es necesaria, la utilización de medios que se encarguen de recolectarlos de manera más eficiente posible, entre esos medios encontramos:

#### **2.2.4.1.1 La Evaluación del Desempeño del Trabajador:**

Chiavenato ( 1999) : "mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento." (Pág. 568)<sup>18</sup>

Siliceo (1985): "Es un sistema formal de versión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo." (Pág. 326)<sup>19</sup>

El mismo autor señala los usos de la evaluación del desempeño:

- En la planeación de recursos humanos: Proporciona un perfil de los asuntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos tiene la Organización para apoyar este esfuerzo.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto, *op. cit.*, p.568

<sup>19</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Ed. Limusa, Noriega editores, 1995, p. 326

- Reclutamiento y selección: Predice el desempeño de los solicitantes de empleo en el próximo cargo a ocupar.
- Desarrollo de Recursos Humanos: Señalando las posibilidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado.
- Planeación y Desarrollo de Carrera: Los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial.
- Programas de Compensación: Proporcionando la base para la toma de decisiones racionales respecto a los incrementos de sueldo.
- Evaluación del potencial de un Empleado: Midiendo el potencial de un empleado y su desempeño en el cargo ocupado.
- Relaciones Internas con los empleados: Los datos proporcionados por la evaluación del desempeño son utilizados también para la toma de decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia.

A su vez existen indicadores de evaluación del desempeño, estos son los siguientes:

- La evaluación del desempeño del personal debe ser objetiva y justa para no generar conflictos.
- Es necesario precisar tanto los objetivos y las metas para cada actividad, así como un programa que permita dar seguimiento y medir el desempeño del personal.
- Es importante establecer las políticas de evaluación, los incentivos por buen desempeño y las medidas correctivas por desempeño deficiente.
- Es indispensable establecer estándares que constituyan los parámetros propicios para elaborar mediciones objetivas.
- Estos parámetros y normas específicas de desempeño son consecuencia directa del análisis de puestos y se obtienen vía observaciones directas,

entrevistas profundas y por la comparación de los desempeños reales. Todo esto permite contar con una base confiable de evaluación.

- Para que tales parámetros sean efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados deseados de cada puesto.
- A partir de las descripciones del desempeño, aceptable e inaceptable, obtenidas de los diseñadores de la descripción del puesto, de otros empleados y de los directivos responsables, son determinados los parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Para que las mediciones sean útiles deben ser de uso fácil, confiables y tienen que identificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

El utilizar la evaluación del desempeño de forma permanente puede traer ventajas como:

- Reconoce el buen desempeño y cumplimiento laboral, dando mayor transferencia y equidad a la carrera laboral del empleado.
- El personal siente que la organización se ocupa de él.
- Los supervisores pueden abrir nuevos canales de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la organización.
- Constituye antecedentes de los agentes, de modo tal que cada nuevo jefe pueda conocer rápidamente sus desempeños.
- *Brinda información para planificar actividades futuras y detectar necesidades de capacitación.*

De acuerdo con Mauricio Parra Urdaneta, (2002) existen factores que pueden generar problemas en el proceso de evaluación del desempeño, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Que se definan criterios de desempeño in equitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.

- Que los supervisores evaluadores no consideren, la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador, que se presente en efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social raza, etc. Cuando el supervisor evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.<sup>20</sup>

La evaluación de necesidades nos permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales necesarios a enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, los empleados necesitan capacitación.

La evaluación del desempeño deber tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el mismo empleado las señalará.

#### **2.2.4.1.2 El Análisis de Puestos :**

Chiavenato (1999):" el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimiento y capacidad, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer

---

<sup>20</sup> [www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml)

conocimientos específicos, según las tareas, además de formular planes de entrenamiento concretos y económicos y adaptar métodos didácticos.” (Pág. 569)<sup>21</sup>

Mauricio Parra Urdaneta (2002): “el análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su próximo ocupante. Tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo. Cada una de esta dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo no solo variaran los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.”<sup>22</sup>

El análisis de puestos deduce, analiza y desarrolla puestos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los puestos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras practicas de personal, lo que lo hace de vital importancia en una organización. Tiene que ver con la productividad y competitividad de la empresa ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto, *op. Cit.* P.569

<sup>22</sup> [www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml)

#### **2.2.4.1.3 El Cuestionario:**

Angel Marcano (1987): "es un método que consiste en el agrupamiento ordenado de preguntas relacionadas con los diversos aspectos del cargo que se le entrega al trabajador para ser contestadas" (Pág. 83)<sup>23</sup>.

Su aplicación se hace necesaria cuando el tiempo del que se dispone es limitado.

Una desventaja es la poca fiabilidad de sus resultados, muchas veces los trabajadores por temor al cambio, responde de una manera tal, que los favorezca. Este método puede utilizarse en conjunto con la entrevista permitiendo la interacción del analista y trabajador, lo que hace más efectivos los datos recolectados por el mismo.

#### **2.2.4.1.4 La Entrevista con supervisores y gerentes:**

Chiavenato (1999): "estos son contactos directos con supervisores y gerentes , con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubran en las entrevistas, con los responsables de los diferentes sectores de la organización" (Pág. 426)<sup>24</sup>

Una organización trabaja en forma de sistema, posee una estructura definida por niveles de los cuales cada uno tiene una determinada responsabilidad atribuida al representante de la misma. La responsabilidad principal por la capacitación y desarrollo dependen en gran parte de los gerentes y supervisores, una vez que el programa educativo se ha establecido, la implantación o aplicación dependen , por lo

---

<sup>23</sup> [www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml)

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto, *op. Cit.*, p.426

general de los esfuerzos de los gerentes que entrenan o desarrollan a sus subordinados.

Ningún programa de instrucción, puede tener éxito sin el apoyo de los gerentes. Estos son el vínculo directo con los empleados. Poner en marcha un programa educativo, o cualquier otro tipo de programa, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de una organización. Los gerentes y supervisores deben ser capaces de comprender los beneficios, potenciales de sus inversiones en tiempo y energía para que el programa educativo sea eficaz en la empresa.

#### **2.2.4.1.5 El cambio tecnológico:**

La tecnología se ha convertido en los últimos tiempos en una vertiente de herramientas que facilitan la vida del hombre; desde el hogar hasta el centro de trabajo; desde el área productiva de la industria hasta el área administrativa de esta. Sin duda y para beneficio de la humanidad, esta ha evolucionado a través de los años hasta convertirse en un elemento manejable y al alcance de todos, en cualquiera de sus dimensiones. Es esta misma evolución la que determina la transformación de los procesos productivos y los acelera de tal modo de lograr terminar y entregar lo producido al mercado "Justo a tiempo", antes que otros se adelanten. Por los cambios en los procesos de producción se hace indispensable la capacitación de personal, en especial si la organización vive de ese cambio tecnológico.

#### **2.2.4.2 El Instrumento de Detección de Necesidades de Entrenamiento.**

Como ya lo hemos mencionado el adiestramiento representa para la organización una actividad costosa, sin embargo esta puede ser considerada como

inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, puede terminar sin ningún resultado efectivo para la empresa.

Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador.

Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización.

La evaluación del desempeño (la cual permite conocer los bajos niveles de desempeño tanto en empleados como en sectores de la misma), el análisis de puestos (orientado hacia el contenido de los puestos, a los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el puesto exige a su ocupante), el cuestionario (evidencia las necesidades de entrenamiento), La entrevista (aplicada a diferentes niveles de la organización respecto a los problemas solucionables, mediante entrenamiento), la encuesta, la observación y muchos más son algunos de los instrumentos más utilizados para la detección de necesidades de entrenamiento. Cada uno tiene su ámbito de aplicación y efectividad de acuerdo a los datos que se quieran recolectar para determinar las necesidades de entrenamiento. A continuación explicaremos de forma más detallada la utilidad de un instrumento que comúnmente es utilizado por las organizaciones, se trata de **"El Cuestionario"**:

Según el diccionario enciclopédico (2002): "es una lista de cuestiones o preguntas a las que se debe responder por escrito" (Pág. 985)<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml)

Ángel Vicente Marcano (1997) "consiste en el agrupamiento ordenado de preguntas relacionadas con los diversos aspectos del cargo que se le entrega al trabajador para ser contestadas" (Pág. 83)<sup>26</sup>

Anteriormente se mencionó que el cuestionario es un instrumento utilizado para recolectar datos de diferentes índoles, en este caso también para determinar necesidades de adiestramiento.

Este método es utilizado cuando se tiene poco tiempo disponible para la investigación requerida o para la recopilación de los datos del cargo.

La estructura de este instrumento o método debe basarse en una explicación previa (ya sea verbal o escrita) a los empleados sobre el contenido y propósito del mismo, de ejemplos prácticos y sencillos para el empleado, que ilustren las preguntas y faciliten su contestación y de proveerles asistencia técnica necesaria para su contestación ya que muchos de los trabajadores no están acostumbrados a la redacción de informes o respuestas.

El mismo autor señala la siguiente característica de este instrumento:

- Es un método frío, pues generalmente no se produce una relación activa del analista con el ejecutante del cargo. Al menos que se realice de manera conjunta como en el caso de la encuesta.

Mauricio Parra Urdaneta (2002) señala las siguientes características del cuestionario:

- Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- En el se procede a identificar el puesto que se describirá posteriormente.

---

<sup>26</sup> *Idem.*

- Describe deberes y responsabilidades específicas que permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.
- En ellos suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento, de esta manera se detectan los fallos de rendimiento para proceder a una pronta solución.
- Se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir, los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. De esta manera, esta información permitirá la planeación de programas de capacitación específicos.<sup>27</sup>

Como todos los instrumentos utilizados para la recolección de datos determinantes de necesidades de entrenamiento, el cuestionario presenta desventajas, por ejemplo, la no confiabilidad de los datos recolectados a través de este método. La lectura de cada uno de estos cuestionarios, muchas veces retrasan el proceso, debido a las respuestas detectadas que suscitan dudas y se hace necesario acudir al empleado para aclararlas. Otro inconveniente es el análisis detallado de cada cuestionario para luego proceder a la redacción del cargo.

#### **2.2.4.2.1 Modelo del Instrumento de Detección de Necesidades de Adiestramiento.**

##### **MODELO DE CUESTIONARIO DE ANALISIS DE CARGO**

###### **I Identificación del Puesto:**

1. Nombre del puesto : \_\_\_\_\_
2. División : \_\_\_\_\_
3. Departamento / unidad: \_\_\_\_\_
4. Dependencia Directa: \_\_\_\_\_

---

<sup>27</sup> *Idem.*

5. Fecha de aplicación : \_\_\_\_\_

**II Identificación de quien responde el cuestionario:**

1. Nombre : \_\_\_\_\_

2. Grado y escalafón : \_\_\_\_\_

3. Antigüedad en el Servicio: \_\_\_\_\_

**III Descripción Sumaria del Puesto:**

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

	Directivo de confianza
	Directivo de carrera
	Profesional con personal dependiente
	Profesional de apoyo
	Profesional Asesor
	Técnico especializado
	Técnico
	Administrativo con especialización
	Administrativo contable
	Administrativa secretarial
	Auxiliar Administrativo
	Auxiliar Chofer
	Auxiliar Junior

2-. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>Tarea Principal</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>

3. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

<b>Tarea Secundaria</b>	<b>% Tiempo Laboral</b>

4. ¿Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?.

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			

Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

**6.** ¿Cuales de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de				

avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

### **Código de importancia para este puesto**

N: No corresponde

1 : Muy bajo

2 : Bajo

3 : Promedio

4 : Alto

5 : Extremo

### **Comunicación Escrita:**

<b>Código</b>	<b>Tareas</b>
o	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

### **Código de importancia para este puesto**

N: No corresponde

1 : Muy bajo

2 : Bajo

3 : Promedio

4 : Alto

5 : Extremo

### **Comunicación Oral:**

<b>Código</b>	<b>Tareas</b>
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

**8.** ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en la Administración Pública? (marque con una X solo una respuesta).

Imprescindible     Importante     Aconsejable     No relevante

**9.** ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria: <input type="checkbox"/>	Deseable: <input type="checkbox"/>	A los menos 1 año:
		Entre 1 y 3 años:
		Más de 3 años:

**10.** ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

Excelentes     Buenas     Regulares     Malas     Muy mala

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

**11.** ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?

Permanentemente     A veces     Rara vez     Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

**12.** ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?

**13.** ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?

**14.** Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> *Idem.*

### 2.3 Formación de Instructores.

Normalmente en una organización estamos acostumbrados a que el adiestramiento del personal de nuevo ingreso quede en manos del jefe del departamento al que se incorpora o bien que este lo delegue a algún subordinado. Cuando se trata de adiestrar a personal que ocupara puestos directivos regularmente el adiestramiento se le encarga al departamento de capacitación (si es que lo hay) o al de Recursos Humanos.

Haire (1966) "El adiestramiento es tarea del jefe. Está particularmente dotado para ello. Debido al control de las oportunidades que posee para que las tareas se desempeñen adecuadamente. El personal de dirección puede ser consultado, pero el jefe es quien debe realizar el adiestramiento."<sup>29</sup>

No se toma en cuenta que las personas que dentro de una empresa tienen la responsabilidad del adiestramiento deben tener algo más que un conocimiento superficial acerca de la zona de conocimientos que se conoce como aprendizaje.

El adiestramiento exige una habilidad y un conocimiento especiales por lo que para impartirlo se recomienda a un especialista en el tema. El jefe tiene la responsabilidad de aceptar o rechazar los datos proporcionados por el especialista, tiene la responsabilidad del adiestramiento pero la actividad como tal debe de ser delegada al especialista en adiestramiento. Este a su vez tendrá la responsabilidad del desarrollo de un programa de adiestramiento que permita alcanzar los objetivos del departamento o sección y los de la organización.

---

<sup>29</sup> McGehee, William, Thayer Paul W. *Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional*. México DF., Ed. Limusa, 2ª. Edic., 1992, Pp.250

Ahora bien mientras que el especialista en adiestramiento es responsable de la técnica y preparación del mismo, el jefe se debe enfocar a la aprobación, desaprobación y confirmación de lo que el especialista propone.

El jefe entonces funciona en el adiestramiento como jefe. No realiza el adiestramiento. Su planificación y decisión operando sobre los datos que han podido recoger, determinan el adiestramiento requerido es su sección y los objetivos del mismo. Su realización de adiestramiento consiste en delegar al personal competente para la planificación y ejecución concreta de lo que debe hacerse. No tiene que valorar las características técnicas del adiestramiento sino su adecuación a los fines prefijados.

### **2.3.1 La responsabilidad de enseñar.**

El proceso de la enseñanza debe dirigirse por aquella persona que dentro o fuera de la organización sea capaz de crear mejor el ambiente necesario. No tiene que ser un ejecutor perfecto de las actividades que enseña pero debe conocer bien las habilidades que el empleado debe adquirir, pero sobre todo debe ser muy competente en el arte de enseñar.

Si se trata de seleccionar instructores dentro de la empresa se debe tomar en cuenta al individuo más competente en cada materia suponiendo que pueda actuar como tal. La responsabilidad del adiestramiento tiene que ser atribuida a un individuo, de dentro o fuera de la empresa, que mejor pueda ayuda al empleado a modificar su comportamiento de la manera mas eficaz para que pueda desempeñar adecuadamente sus tareas.

Esta persona puede o no ser el jefe inmediato del empleado, pero de no serlo el jefe tiene que hacer que el empleado comprenda que la persona que le da la

instrucción y los métodos que se explican están patrocinados por el. El jefe tiene que procurar reforzar el nuevo conocimiento adquirido.

Planky (1958) "La enseñanza es el corazón del programa de adiestramiento. La enseñanza es al adiestramiento industrial lo que el trabajo directo es a la producción, lo que la conversación de venta es a la venta. Si se exceptúa el costoso aprendizaje de pruebas y errores, la enseñanza es la única actividad que puede desarrollar una capacidad nueva. Ninguna otra cosa es tan importante: ni esquemas de cursos. Ni conferencias, ni el arreglo material de la clase. ... El valor de un programa de adiestramiento radica en la enseñanza, no en formulas ni textos, Por tanto, es el acto de enseñar el que merece mayor atención. Pero en todos los departamentos de adiestramiento diseminados por el país se da a la enseñanza mucho menos trascendencia de la que tiene."<sup>30</sup>

Actividades que constituyen la tarea de un instructor:

1. Motivar.
2. Explicar principios y relaciones.
3. Suministrar criterios de rendimiento.
4. Valorar el rendimiento.
5. Comunicar sus evaluaciones e instrucciones a los adiestrados.
6. Ajustar el grado de dificultad de la tarea.
7. Ajustar las diferencias individuales.
8. Efectuar la transición del adiestrado de la dependencia del instructor a la auto dependencia.
9. Manejar los recursos de adiestramiento:
  - Dar información.
  - Dirigir el proceso de aprendizaje.
  - Valoración.
  - Consejos y advertencias.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p.257

### **2.3.2 Adiestramiento de Instructores.**

Como ya lo mencionamos anteriormente la persona que se encargue del adiestramiento de los nuevos trabajadores no solo debe tener conocimientos sobre el tema en el que va a instruir sino también en enseñanza, ya que podemos encontrar empleados muy especializados en su área pero sin la mas mínima idea de la forma en como deben transmitir sus conocimientos a algún compañero de trabajo o viceversa. Por lo que es conveniente capacitar a gente de nuestra misma organización que conocen y desempeñan muy bien su trabajo para no desaprovecharlos.

El adiestramiento de instructores en la industria debe adaptarse de acuerdo a los siguientes grupos.

1. Supervisores que son responsables del adiestramiento general de sus subordinados pero que delegan en los demás la mayor parte del adiestramiento. Entendemos como supervisor a todos los miembros de la dirección, desde el presidente hasta los últimos mandos.
2. Supervisores que, aunque tienen la responsabilidad general del adiestramiento, también se dedican a la instrucción personal de los adiestrados.
3. Empleados que tienen la obligación de adiestrar a otros empleados sobre los que no ejercen autoridad fuera de la instrucción.
4. Empleados que dirigen clases, cursos o conferencias en situación formal de clase o no.

A continuación se presenta un esquema de un curso de Adiestramiento de Instructores aunque como ya se menciona siempre está la posibilidad abierta de adaptarse a las necesidades de la empresa o al tipo de instructor que de sea capacitar.

### 2.3.3 Esquema de un curso para Adiestramiento de Instructores<sup>31</sup>

#### Sesión I "Lugar del Adiestramiento en la Industria"

1. Test previo acerca del contenido del curso.
2. Sesión de discusión para ambientar las demás sesiones.

El instructor trata de conseguir unanimidad del grupo en los puntos siguientes:

- Finalidades del adiestramiento en una organización industrial.
- Contribución de los fines del adiestramiento a los fines de la organización: limitaciones.
- Dificultades para el adiestramiento eficaz existentes en la empresa.
- Donde radica la responsabilidad del adiestramiento.
- Pasos necesarios para asegurar un adiestramiento eficaz.

Se presentan y discuten ciertos ejemplos de adiestramiento eficaz dentro y fuera de la empresa.

Ejercicio: Cada alumno realiza un esquema acerca de la función y la responsabilidad del adiestramiento en la empresa.

#### Sesión II "Análisis de Operaciones 1"

1. Se lee y discute el ejercicio anterior. El ejercicio que parece mejor se comenta para servir de guía en otras sesiones.
2. Práctica. Se realiza de dos formas distintas una habilidad manual relativamente sencilla. Una de las formas es más eficaz que la otra. La diferencia de realización no es muy clara. Se propone el problema de determinar cual es la forma más eficaz y por que. Se discuten las relaciones del adiestramiento con

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, Pp.270-274

la práctica realizada y las necesidades de un cuidadoso análisis de operaciones como base de un adiestramiento eficaz.

3. Lección. Explicación de la importancia del análisis de operaciones. Descripción de un método concreto.

Ejercicio: Estudio de un método de análisis de operaciones. Preparación de la utilización de este método en próximas reuniones.

### Sesión III "Análisis de Operaciones 2"

1. Revisión de preguntas sobre la utilización del método de análisis de operaciones.
2. Realización de un análisis de operaciones sobre una tarea representada en la pantalla. La tarea es sencilla, pero desconocida para los alumnos.
3. Discusión de los análisis de operaciones realizados por algunos alumnos y construcción de un perfeccionado para uso general.

Ejercicio: Realización de un análisis de operaciones de la tarea específica mejor conocida por cada alumno.

### Sesión IV "Análisis de operaciones 3"

1. Presentación del ejercicio. Discusión y crítica.
2. Práctica de cómo transformar los resultados del análisis de operaciones en instrucciones concretas de aprendizaje de una tarea.

## Sesión V "Adiestramiento y Aprendizaje"

Ejercicio: Preparación de unas instrucciones concretas sobre el desempeño de una tarea basada en un análisis de operaciones.

1. Presentación y discusión del ejercicio anterior. Discusión y crítica.
2. Experimento para ilustrar la naturaleza del aprendizaje en una tarea motora sencilla y una tarea verbal sencilla
3. Lección acerca del examen de ciertos principios de aprendizaje aplicables a la adquisición y retención de habilidades y conocimientos.

Ejercicio: Continuar la preparación del ejercicio de la sesión IV.

## Sesión IV "Principios de aprendizaje: motivación."

1. Experimento acerca del aprendizaje en condiciones de motivación fuerte y débil.
2. Discusión escolar acerca de las consecuencias del experimento y los factores de motivación del aprendizaje.

Ejercicio: Continuar el ejercicio de las sesión IV. Leer y estudiar el resumen de las sesiones V y VI.

## Sesión VII "Principios de aprendizaje: condiciones de la practica."

1. Experimento sobre la importancia del sentido significativo en el aprendizaje de una tarea motora y una verbal. Discusión de las derivaciones del experimento para la práctica de organización.

2. Discusión escolar acerca de los factores que contribuyen a la práctica eficaz: reforzamiento, sentido significativo, efectos de traslado, etc. Presentación de resultados experimentales en esta zona.

Ejercicio: Preparar un experimento de aprendizaje. Leer y estudiar el resumen de la lección.

### Sesión VIII "Principios de aprendizaje: Guía del aprendizaje."

1. Experimento para demostrar el efecto del conocimiento de resultados en el aprendizaje de una tarea motora.
2. Discusión escolar sobre los métodos y sistemas de guiar adecuadamente a los adiestrados en el aprendizaje. Presentación de resultados experimentales.
3. Resumen del ejercicio anterior.

Ejercicio: Revisión de los materiales presentados en las sesiones V-VIII con vistas a utilizarlas en planificar un programa de adiestramiento para una tarea industrial específica.

### Sesión IX "Organización de un plan de adiestramiento: 1"

1. Revisión escolar del análisis de operaciones de la guía confeccionada en ejercicios anteriores para confeccionar un plan de adiestramiento utilizando los principios de aprendizaje de las sesiones V-VIII.
2. La clase se divide en grupos de trabajo de tres o cuatro individuos para el proyecto de ese plan.
3. Se presentan, discuten y critican los planes de adiestramiento propuestos.

Ejercicio: Elaboración completa de los planes individuales de adiestramiento. Lectura y estudio de las materias que resumen los métodos de preparar ese plan.

#### Sesión X "Organización de un plan de adiestramiento: 2"

1. Presentación por cada alumno del plan que ha confeccionado. Discusión y crítica.
2. Lección – resumen de lo realizado hasta ahora en el curso.

Ejercicio: Revisión de todo lo hecho. Preparación de dificultades.

#### Sesión XI "Análisis humano: 1"

1. Resolución breve de dificultades.
2. Demostración para plantear bien el problema de la obtención de datos apropiados acerca del rendimiento en el trabajo de un empleado.
3. Lección acerca de la relación entre las medidas de rendimiento y el análisis de la habilidad y conocimientos que posee el empleado.

Ejercicio: Analizar las medidas objetivas del rendimiento de un empleado en su tarea durante un mes. Clasificar a los empleados según este análisis. Repaso de las materias de esta sesión.

#### Sesión XII "Análisis humano: 2"

1. Revisión de las medidas de rendimientos hechos por los alumnos y discusión de sus derivaciones.

2. Demostración acerca del uso de un proceso de diagnóstico para analizar el rendimiento de un empleado. Utilización de un film.
3. Lección acerca del uso y abuso de los procedimientos de cómputo.

Ejercicio: Redacción de un impreso de cómputo para analizar el rendimiento en la tarea específica. Utilizar este impreso para clasificar 4 o 5 empleados. Repaso de la sesión.

### Sesión XIII "Análisis humano: 3"

1. Presentación de los impresos realizados en el ejercicio anterior. Discusión de las derivaciones de adiestramiento.
2. Lección – Discusión acerca del uso de muestras de trabajo y test de rendimiento en el análisis del rendimiento en el trabajo desde el punto de vista del adiestramiento.
3. Desarrollar un test de rendimiento acerca de las tareas cuyo análisis de operaciones se realizó en la sesión III.

Ejercicio: Desarrollar un test de rendimiento sobre la tarea que cada alumno ha realizado. Repaso de las materias de la sesión.

### Sesión XIV "Guía del adiestramiento industrial"

1. Revisión y discusión de los test de rendimiento desarrollados por los individuos de la clase.
2. Lección y resumen de los métodos del análisis humano de diagnóstico.
3. Demostración y discusión de la corrección de errores de un empleado mientras realiza su tarea. Se utiliza una situación simulada en la que se comenten errores deliberados.

Ejercicio: Lectura de materias acerca de las técnicas útiles en corregir los errores de los que aprenden.

### Sesión XV "Análisis de operaciones"

1. Revisión y discusión de las técnicas utilizadas en guiar al adiestrado individual.
2. Presentación de datos de personal en un departamento hipotético: los datos son acerca del rendimiento en la tarea, edad, ausencias y bajas, etc., y sirven de base para discutir las necesidades generales del adiestramiento en el departamento de que se trate.
3. Lección – Demostración acerca de los pasos necesarios para realizar una análisis de organización para finalidades de adiestramiento.

Ejercicio: Cada miembro de la clase realiza un análisis de organización en su propio departamento, que se concentra en una o dos categorías. Utilizar los materiales de la sesión XV como guía. Intervalo de dos semanas hasta la próxima clase, pero continuar las conversaciones individuales entre tanto.

### Sesión XVI

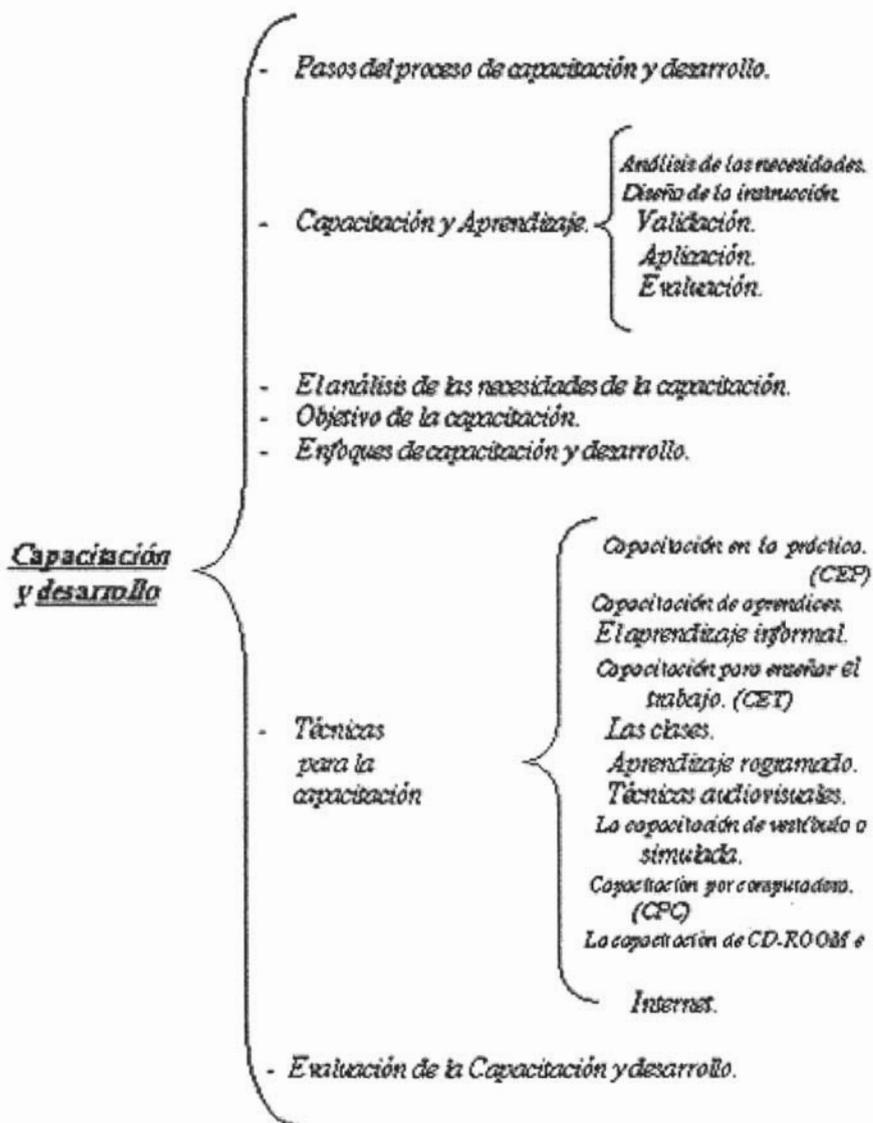
1. Presentación de análisis de organización hechos por los alumnos y discusión.
2. Test Final.

# CAPÍTULO III

## "Capacitación"

### 3. CAPACITACION Y DESARROLLO.

#### 3.1 CUADRO SINÓPTICO<sup>32</sup>



<sup>32</sup> <http://www.depi.itch.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap06.html>

### 3.2 Qué Es Capacitación

*"Hacer apto a alguien para realizar algo"<sup>33</sup>.*

Bajo la definición anterior no solo se encuentra el introducir a un grupo de trabajadores los cuales se encargan desde barrer el área de trabajo hasta hacer funcionar la mas compleja y robusta maquinaria en un aula y bombardearlos de información para al final aplicarles una serie de preguntas que solo nos mostraría su capacidad de memorización, y esto no sería lo más productivo ni lo que nos aseguraría que estas personas dejaran de cometer errores debido al desconocimiento de la reacción de la maquinaria o de las operaciones de riesgo dentro de la planta productiva; sino que a este nivel del proceso Enseñanza –Aprendizaje es necesario que la información se lleve a la práctica y la mejor manera de verificar que efectivamente el personal es apto para realizar las tareas que dicta su perfil de puesto son los resultados obtenidos al paso del tiempo, es decir, que mientras más capacitado esté el grupo de trabajo la productividad irá en incremento y eso es un hecho que se puede asegurar observando los resultados de operaciones instaladas en países de primer mundo, quienes invierten en primer plano en el rubro de capacitación para mantenerse a la vanguardia.

Capacitación: métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Sus beneficios pueden contribuir al desarrollo de una persona para cumplir futuras responsabilidades.

Desarrollo: El desarrollo ayuda al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

---

<sup>33</sup> Larousse/ Ramón García –Pelayo y Gross/Ediciones Larousse /México 1987 p.p. 66

Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

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

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

Elaborar un Programa de Capacitación implica detectar áreas prioritarias, Presupuesto aprobado, Detección de necesidades de capacitación, Objetivo General, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.

Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en 5 pasos:

1. **Análisis de las necesidades.** Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.
2. **Diseño de la instrucción.** Se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.
3. **Validación.** Se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido.
4. **Aplicación.** Se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como por ejemplo, capacitación práctica y aprendizaje programado.
5. **Evaluación.** Se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa.

La capacitación es un proceso de aprendizaje. Por ello, tendremos que empezar por un breve repaso de cómo es que aprenden las personas. En primer lugar, las personas en entrenamiento encuentran más fácil de aprender entender y recordar el material que tiene sentido. Por consiguiente:

1. Al iniciar la capacitación, presente a los educandos una hojeada rápida del material que presentará. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.
2. Cuando presente el material, use diversos ejemplos familiares.
3. Organice el material de modo que lo presente en forma lógica y en unidades razonables.
4. Procure usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes.
5. Use la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda.

Segundo, asegúrese de que será fácil trasladar las habilidades y las conductas nuevas del sitio de la capacitación al lugar del trabajo:

1. Aumente lo mas posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
2. Proporcione suficiente práctica durante la capacitación.
3. Rotule o identifique cada característica de la máquina y/o paso del proceso.

Tercero motive a la persona en entrenamiento:

1. Las personas aprenden mejor haciendo las cosas. Procure proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.
2. Los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son reforzadas de inmediato, tal vez mediante un rápido "bien hecho".
3. Los educandos aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, deje que cada cual agarre su paso.

### **3.2.1 El Análisis de la necesidad de Capacitar**

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas determina las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo.

El análisis de desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño. Otras técnicas incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario.

### **3.2.2 Objetivos de Capacitación y Desarrollo.**

Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los que dispondrá, de manera que al empleado que recibe el curso y a su

instructor les dejen parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

### **3.2.3 Enfoques de Capacitación y Desarrollo.**

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del Instructor.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

### **3.2.4 Técnicas para la Capacitación.**

#### **3.2.4.1 Capacitación en la Práctica (CEP).**

Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras los desempeña.

El método más conocido es el de entrenamiento o estudios básicos, en este caso, un trabajador experto o supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.

Ventajas:

- Es relativamente barata.
- Los educandos aprenden mientras producen.
- Facilita el aprendizaje (aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no)

**La capacitación de aprendices.** Proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica.

**El aprendizaje informal.** Proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la organización. Aun cuando no está definido ni diseñado previamente por la organización, se puede hacer mucho para asegurarse de que se está dando este aprendizaje.

### **3.2.4.2 Capacitación para enseñar el trabajo (CET).**

Lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avance paso por paso. Los pasos muestran **qué** se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran **cómo** se debe hacer y por qué.

**Las clases.** Forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos. Si bien éstas se podrían sustituir por material escrito, ello implicaría un gasto considerable y no permiten el intercambio de preguntas que existen en las clases.

### 3.2.4.3 El aprendizaje programado.

Método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que el educando conteste e informarle, en seguida si sus respuestas han sido correctas o no.

Funciones:

1. Presentar preguntas, hechos o problemas al educando.
2. Dejar que el aspirante conteste.
3. Informarle si sus respuestas son correctas o no.

Ventajas:

- Disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte.
- Facilitar el aprendizaje (permite que los aspirantes aprendan a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato)
- Disminuye la posibilidad de error.

Sin embargo, los educandos no aprenden mucho más, de lo que se aprendería con un libro de texto tradicional.

**Las técnicas audiovisuales.** Los audiovisuales son mas caros que las clases convencionales, pero ofrecen ventajas, algunas técnicas audiovisuales son la telecapacitación y el aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias.

**La capacitación de vestíbulo o simulada.** Se capacita a los empleados con equipo especial fuera del trabajo. Pretende tener las ventajas de la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento. La capacitación de vestíbulo casi es una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica. Las ventajas principales son:

- Seguridad.
- Eficiencia en el aprendizaje.
- Ahorro de Costos.

#### **3.2.4.4 Capacitación por computadora (CPC).**

El educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades. La capacitación de vestíbulo o simulada no siempre tiene que depender de la computarización.

Ventajas:

- La consistencia de la enseñanza (las computadoras, a diferencia de los entrenadores humanos, no tienen días buenos o malos).
- Dominio del aprendizaje (si el educando no aprende, por regla general no puede avanzar al siguiente paso de la CPC).
- Mayor retención y mayor motivación del educando (resultado de la retroalimentación sensible del programa de CPC).

#### **La capacitación de CD-ROM e Internet.**

La capacitación por Internet ya es una realidad, y muchas empresas las están usando para ofrecer algunos de sus programas de capacitación.

Las personas en entrenamiento pueden recorrer cada una de las lecciones nuevas.; algunas lecciones incluyen asignaciones que envían a los aspirantes a los confines externos de Internet, a practicar lo que han aprendido acerca del uso de Internet y a recabar información pertinente para el curso. En una variante del tema, el creador de otro programa de capacitación por Internet no solo deposita cursos en el correo electrónico de los aprendices receptores, sino también asigna a los

estudiantes a grupos de discusión, de modo que los participantes "no sólo aprenden algo, sino que probablemente conocerán otras personas".

### **3.2.5 Evaluación de la Capacitación y Desarrollo.**

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los siguientes pasos:

1. Normas de evaluación
2. Examen anterior al curso.
3. Empleados capacitados.
4. Examen posterior al curso.
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Conocimientos que se hallan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Cambios en el comportamiento que se describen del curso de capacitación.
4. Resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismos.

### **3.2.6 El Concepto de Aprendizaje**

Para comprender este concepto es necesario tener claros los elementos de la definición de aprendizaje y analizar los diferentes enfoques y estrategias del mismo bajo diferentes corrientes filosóficas y psicológicas, para lo cual enseguida analizaremos algunos modelos utilizados para la generación del aprendizaje.

Desde siempre, el hombre ha tenido que aprender para asegurar y facilitar su sobrevivencia. Tuvo que observar y aprender a dominar su medio, experimentó y aprendió a través de otros y/o de sí mismo como utilizar lo que la misma naturaleza le ofrecía y creyó necesario pasar esos conocimientos a los demás miembros de su grupo. Tenía que asegurar que esos conocimientos no desaparecieran con la muerte de las personas que los poseían, y vio necesario tener que transmitirlo a los niños y jóvenes para asegurar la permanencia de lo que iba aprendiendo.

Esta línea de enseñanza aprendizaje, de "preparación para la vida" , fue considerada por siglos y milenios, un asunto que tenía que ver con niños y jóvenes.

Este modelo de pensamiento, que parece ser un paradigma de la educación ha tenido que ir evolucionando ante las exigencias del desarrollo social y tecnológico. Innovación, avances, adaptaciones continuas, aprendizaje, todo esto es lo que el ser humano de esta época ha tenido que enfrentar , viendo en la educación su arma más efectiva.

La necesidad de conocer, asimilar la tecnología que casi a diario se desarrolla más y más, perfeccionarlas, inventarlas, desempeñarse con eficiencia en los puestos de trabajo, en la sociedad y en la empresa, hacen de la educación una estrategia para responder a la competitividad y a las exigencias que demanda el " Hoy y aquí", es decir la velocidad de respuesta y adaptabilidad, ya que en el presente y en épocas

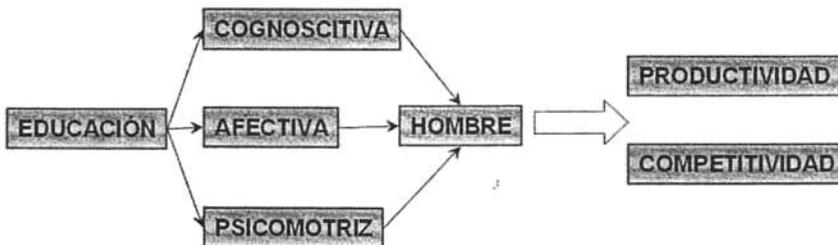
futuras, la velocidad con que las personas y las organizaciones sean capaces de aprender, será su única ventaja competitiva real.

### 3.2.6.1 La Educación en el Tiempo

**Ayer:** Se aprende para sobrevivir; está enfocada a niños y jóvenes para prepararse para encarar a la vida y salir triunfadores.

**Hoy:** Abarca todas la etapas de la vida. El adulto se integra a un proceso de capacitación continua con el propósito de desempeñarse con eficiencia en los puestos de trabajo en la sociedad y en las empresas como estrategia para responder a la competitividad y a las exigencias actuales.

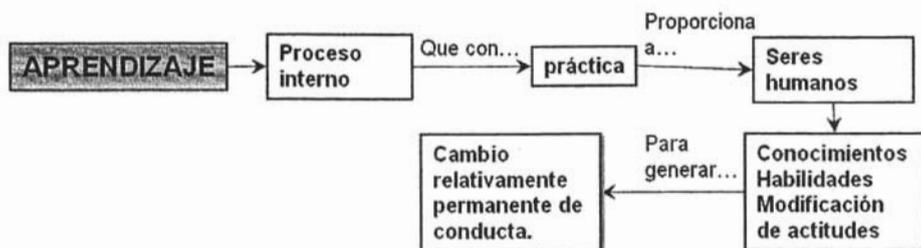
**Mañana:** Visión sistémica.



El proceso enseñanza aprendizaje comienza con el surgimiento del hombre; desde que nace hasta que muere, está contenido en innumerables momentos de este proceso que permanece en movimiento, no sólo por el hecho de que cuando hay alguien que enseña necesariamente tenga que haber otro que aprenda, sino por que no se puede enseñar correctamente mientras no se haya aprendido con anterioridad.

Por lo tanto, la capacitación en las empresas se entiende como el proceso enseñanza aprendizaje que modifica la conducta, desarrolla capacidades e incrementa las habilidades generando un ser humano integral.

Entonces, con todo lo descrito en los párrafos anteriores podemos decir que el:



### 3.2.6.2 Enfoque Humanista, Conductista y Cognitivo

Estas son las tres corrientes más importantes en las últimas décadas que han abordado el proceso de aprendizaje, particularmente en los adultos que son el objeto de nuestro estudio. Sus principales postulados son los siguientes:

**Enfoque Humanista:** La persona está dispuesta naturalmente al aprendizaje ya que lo beneficiará a él mismo y a sus semejantes. En este enfoque como se puede notar claramente, los sentimientos juegan un papel muy importante en el deseo de las personas por aprender.

Su modelo concreto es el aprendizaje significativo el cual menciona que el aprendizaje toma un mayor significado y dura más cuando las personas llegan a sus propias conclusiones a través de la reflexión y el análisis de hechos concretos.

**Enfoque conductista:** La principal crítica que se le ha hecho a este enfoque es la indiferencia ante las causas del comportamiento y su enfoque caso lineal hacia el cambio del comportamiento. Aún cuando en la actualidad es común ver este enfoque, cada vez es menor la idea de que las personas tienen que aprender algo únicamente a través de la información que se les proporciona.

El conductismo ha demostrado tener buenos resultados a corto plazo, pero inconsistentes y contraproducentes en el<sup>34</sup> mediano plazo, ya que la información tiende a olvidarse con el tiempo. Los fracasos en la capacitación en la mayoría de las compañías en la actualidad se deben a que mantienen esta filosofía y forma de trabajar, pensando que la capacitación es únicamente la transmisión de la información.

**Enfoque cognitivo:** esta corriente señala que los seres humanos mantenemos a lo largo de nuestra vida la capacidad de aprender, es decir, de cambiar paradigmas. Enuncia que el aprendizaje se da entonces no por factores emocionales o por condicionamiento externo, sino por el convencimiento personal de la conveniencia de aprender algo y ponerlo en práctica.

Otro postulado de esta corriente dice que entre más información tengan las personas, es más fácil que pongan a trabajar su mente y así generen nuevo aprendizaje.

---

<sup>34</sup> Zendejas Hernández, José, *Formación profesional para instructores internos*, México D.F., Ed. ZenCo, 2004, Pp.17-18

### **3.3 Obligación Constitucional**

#### **3.3.1 Marco Legal en México en Materia de Capacitación.**

En México el Derecho del Trabajo y de la Previsión Social lo encontramos fundado en el artículo 123 de nuestra constitución.

En general este artículo otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo: horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones están obligados a dar.

En materia de capacitación es de especial importancia la fracción XIII del mismo artículo, en la cual se establece la obligación de la empresa de capacitar a sus trabajadores.

## **TÍTULO SEXTO**

### **Del Trabajo y de la Previsión Social**

#### **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.<sup>35</sup>

La ley reglamentaria a la que se refiere el artículo anterior es la Ley federal del Trabajo, que en su Capítulo III Bis toca ampliamente el tema de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores indicándonos la normatividad que debemos seguir.

---

<sup>35</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

## **CAPITULO III BIS**

### **De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores**

#### **Artículo 153-A**

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

#### **Artículo 153-B**

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

#### **Artículo 153-C**

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

#### **Artículo 153-D**

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

### **Artículo 153-E**

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

### **Artículo 153-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;

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 generales 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 imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

### **Artículo 153-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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de

tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

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

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

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

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

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

#### **Artículo 153-L**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 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.

### **Artículo 153-O**

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

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 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 en 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

#### **Artículo 153-R**

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta 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.

#### **Artículo 153-S**

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 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 o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

### **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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social 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 ellas 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 y categoría correspondientes 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 o adiestramiento impuesta en este Capítulo.<sup>36</sup>

Como claramente lo exponen tanto la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como la Ley Federal del Trabajo, todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel 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 Prevención Social.

---

<sup>36</sup> Ley Federal del Trabajo.

Ahora bien, como ya lo hemos visto en un capítulo anterior para dar cumplimiento a este derecho se hace necesario que las Oficinas de Personal indiquen cuales son las necesidades de adiestramiento, en que áreas debe realizarse y quienes deben ser los destinatarios de esta instrucción, comprometiéndolos a transmitir y poner en práctica el conocimiento adquirido. También se utilizara la información del perfil del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El perfil y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

### **3.3.2 Comisión mixta de capacitación y adiestramiento:**

La finalidad de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento no es otra que coordinar que se imparta la Capacitación y el Adiestramiento a los trabajadores de la empresa. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo se integra por personal tanto de la parte patronal, como de la parte trabajadora, de manera equitativa. La misma ley, establece como obligación patronal la impartición de esta capacitación, imponiendo multas como medida de cohesión en caso de negativa y aún a pesar de tener que pagar dichas multas, no le exime al patrón de las consecuencias y repercusiones que esto lleva implícito.

La Secretaría del Trabajo publicó en el Diario Oficial de la Federación el día Viernes 18 de Abril de 1997, el Acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, el 30 de Diciembre de 2004 publica en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en

los mismos se establecen como obligatorios los formatos DC-1, DC-2, DC-2B, DC-3, DC-4 y DC-5<sup>37</sup> (Ver Anexos), mismo que entro en vigor el 30 de Marzo de 2005.

En una comisión bien constituida se puede delegar toda la responsabilidad de controlar la misma, la programación, el control de asistencia, la emisión de constancias de capacitación y adiestramiento, realización de los respectivos trámites ante la delegación correspondiente, lista de asistencias, horas de capacitación por trabajador, y otros detalles propios de esta área tan importante desde el punto de vista técnico, de seguridad y legal. Si en una empresa se establece un buen control, entonces acarreará al empresario los siguientes beneficios:

- Disminución de accidentes.
- Incremento en la productividad.
- Reducción de tiempos muertos.
- Disminución de gastos indirectos.
- Contará con toda la documentación que se requiere durante una visita de inspección, como Constancias de habilidades, lista de constancias, integración de la comisión, presentación de los planes y programas, los 7 cursos básicos de seguridad que debe impartir.
- Contará con pruebas para acreditar ante cualquier junta de conciliación que usted como patrón impartió la respectiva capacitación al trabajador que lo está demandando.

---

<sup>37</sup> [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

### **3.3.3 Requisitos que deben cubrir las empresas en cuanto a la capacitación y adiestramiento.**

- Acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos, para la realización de trámites administrativos en materia de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.
- Constancia de capacitación y adiestramiento para todo el personal para la prevención y protección de incendios y combate de conatos de incendios, incluyendo a los integrantes de las brigadas contra incendios, para las empresas clasificadas en alto grado de riesgo de incendio. Constancias de capacitación y adiestramiento para el personal que integra las brigadas de evacuación y de primeros auxilios incluyendo al coordinador de dichas brigadas.
- Acta constitutiva de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Bases generales de funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Presentación del plan y programas de capacitación y adiestramiento.
- Lista de constancias de habilidades laborales.
- Planes y Programas aprobados por la STPS para capacitar a los trabajadores sobre los riesgos de trabajo inherentes a sus labores y las medidas preventivas para evitarlos.
- Constancias de habilidades laborales sobre los riesgos de trabajo inherentes a sus labores y las medidas preventivas para evitarlos.
- Constancias de habilidades laborales del encargado de manejar y operar la maquinaria y equipo.
- Constancias de habilidades laborales del personal que maneje, transporte o almacene materiales peligrosos y sustancias químicas peligrosas.
- Constancias de habilidades laborales del personal para el uso, cuidado, mantenimiento y almacenamiento de las herramientas de trabajo.
- Constancias de habilidades laborales del personal sobre el uso, conservación, mantenimiento, almacenamiento y reposición del equipo de protección personal.

- Constancias de habilidades laborales del personal para la ejecución del programa o la relación de medidas de seguridad e higiene.
- Constancias de habilidades laborales del personal autorizado que realice el servicio de operación y mantenimiento de las instalaciones eléctricas.
- Constancias de habilidades laborales del personal que efectúe labores de limpieza.

### **3.4 Capacitación Apoyada en Herramientas Informáticas**

#### **3.4.1 Apoyo en la Capacitación.**

Hoy en día la tecnología y los avances en el campo del aprendizaje y formación, nos están ayudando a desarrollar procesos alternos para que las personas consigan nuevas habilidades o mejoren las ya obtenidas.

La evolución ha sido muy rápida, empezando por el proceso de auto-capacitación y evolucionando hasta el e - learning.

El e-learning resulta ser la forma mediante la cual el propio empleado se hace responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la Internet y que la empresa le proporciona, cuando sus limitantes no le dejan participar en la instrucción grupal.

Dentro de esas limitantes podemos encontrar:

- La falta de tiempo para asistir a los seminarios o cursos.
- Las grandes distancias entre el sitio de trabajo y el lugar de instrucción.
- La necesidad de estar en el puesto de trabajo en el momento del curso, etc.

Aunque esta modalidad, ya se encuentre aplicando en otros ámbitos, para las organizaciones, resulta una respuesta efectiva a las necesidades de los empleados.

Puede ser adecuadamente aprovechada cuando se planifica como parte del propio sistema de capacitación y esta incluida en el mismo.

La capacitación virtual, requiere de los encargados de área, administración de los programas y adecuados parámetros de evaluación que en muchos casos son proporcionados por empresas especializadas en el tema.

El uso de la capacitación virtual, debe tener previsto dentro de su inversión los medios que se utilizarán en la misma como:

- Redes con conexión permanente a Internet.
- Salones de capacitación virtual.
- Personal que de seguimiento a los programas preparados o adquiridos por la empresa.

Para el sector encargado de formar a las personas dentro de la empresa, los programas de capacitación virtual pueden ser de gran ayuda, pues en ellos es factible lograr estabilizar los conocimientos que se quieran transmitir.

Entre las ventajas de este tipo de sistemas podemos mencionar:

- Influyen favorablemente en los costos de los departamentos de capacitación.
- Aumentan las oportunidades de los empleados en cuanto a medio para aprender y conocimientos a su disposición.
- Ofrecen una alternativa a las grandes empresas con muchas filiales, ya que puede ser la respuesta ideal a la instrucción de programas técnicos y teóricos a grandes distancias.

Es importante que las organizaciones que pongan en práctica este tipo de sistemas le brinden un alto nivel de difusión y concientización hacia el empleado sobre los beneficios de la misma, así como una evaluación estricta para la enseñanza con este método ya que de lo contrario para los empleados este esfuerzo puede no tener ningún significado y se pierda por apatía o desconocimiento de los recursos.

### **3.4.2 Apoyo en la Gestión.**

Por otra parte encontramos los "Sistemas de Gestión del Conocimiento" que no son otra cosa que sistemas de última generación en manejo de recursos humanos que prometen mejorar el valor del capital intelectual de las compañías.

Algunos de estos sistemas informáticos recogen los aportes intelectuales de los empleados, los ponen a disposición de los demás y miden la cantidad de veces que otras personas utilizan tales ideas.

Ejemplo: PEMEX (Empresa Mexicana de Petróleo)

"Esta firma tiene altísimos costos de mantenimiento de las bombas de extracción: cada tres meses se realiza un proceso de revisión que dura 4 horas, durante el cual se interrumpe el funcionamiento de las bombas para desmontar y limpiar los mecanismos. Uno de los empleados logro acortar ese tiempo a tres horas y quince minutos: una reducción de 45 minutos en el tiempo de detención de las máquinas que, multiplicado por 2.000 (la cantidad de bombas de PEMEX) y por cuatro (las veces que se realiza el mantenimiento al año). Representa un ahorro de millones de dólares. En esencia la experiencia del empleado se volcó al sistema de gestión del conocimiento y fue puesta a disposición de los técnicos de la firma dispersos en todas partes del mundo."<sup>38</sup>

El sistema además de distribuir las ideas nutre los programas de recursos humanos que manejan la información del personal. Se crea un sistema de retroalimentación bidireccional, es decir, el empleado transfiere lo que hace a la base de recursos humanos, alimentándola sobre el desempeño de la gente y el departamento de personal les envía a los empleados información que los ayuda a ser mas eficaces.

---

<sup>38</sup> Gestión de Negocios. Carta de Noticias, Volumen 3 / Numero 5, Septiembre 2003, Pp. 13-15

Dificultades que se pueden presentar:

- La gente es renuente a compartir información.
- El empleado no siempre es capaz de articular explícitamente lo que sabe.

Para que una empresa pueda implementar un sistema de estos es necesario que la dirección de la compañía reconozca el valor del capital humano y no lo vea como un gasto ya que los empleados constituyen el activo más importante de la compañía y se debe contar con una cultura de autoservicio, por ejemplo, que los empleados pidan sus vacaciones a través del sistema y puedan consultar libremente la nomina mediante la pantalla de la computadora.

Como podemos darnos cuenta las herramientas informáticas hoy en día no sólo nos apoyan sino que también pueden facilitarnos la capacitación y administración del recurso humano aportando grandes beneficios no sólo para el trabajador sino también para la organización y el departamento de Personal como tal.

## **3.5 Nuevas Condiciones, Nuevos Métodos**

### **3.5.1 Coaching**

Basarse en ejercicios y conocimientos prácticos y empleando métodos y técnicas básicas de un entrenador (Coach), para ayudar a su equipo y sus integrantes a mejorar su desempeño asegurando la obtención de resultados y evitar incumplimientos es la actividad fundamental de un "Coach".

La forma más común en que un Coach se mueve para lograr sus metas es elaborando un plan de entrenamiento para los integrantes de su equipo según método y técnica de "Dominio evolutivo en su propio puesto". Eleva el nivel de conciencia de los participantes para poder desarrollar con sus habilidades las áreas de oportunidad necesarias para un desempeño eficiente en su equipo y sus integrantes. De esta manera se logra que el individuo miembro del equipo actúe con habilidades de Coach en las situaciones que así se requieran promoviendo en las interrelaciones con su personal valores de aprendizaje, corresponsabilidad y compromiso en la obtención de resultados.

Para poder comprender la importancia de la existencia de los Coach en una organización es importante que respondamos a las siguientes cuestiones:

- ✓ Qué tiene que ver el aprendizaje con el trabajo en la empresa.
- ✓ Por qué son necesarios los Coach en la empresa
- ✓ A qué necesidades responde el rol del Coach en la empresa
- ✓ Por qué se nombra a la empresa "Organización que aprende"
- ✓Cuál es el papel de un Coach en el puesto de un Supervisor, Jefe, Superintendente o Gerente.

Y para responder a lo anterior en los siguientes párrafos es muy posible que encontremos la respuesta si observamos con detenimiento y atención.

### **3.5.2 Los Coaches**

En el mundo del trabajo y de la comunidad social en toda su amplitud, abundan los ejemplos de coaches. Ha sido una verdadera transición de actividades muy marginales a un enfoque central de interés para profesores profesionales, estrategias corporativos y comunitarios y todos los interesados en el desarrollo de la gente.

#### **3.5.2.1 La influencia de los Coaches deportivos**

No es sorprendente que los más famosos Coaches deportivos convertidos en *gurús* de la preparación empresarial, hayan sido el grupo más visible en la conformación de las primeras ideas y enfoques de la aplicación de la preparación al entorno del trabajo.

El exjugador de tenis *Myles Downey* formó con la *Industrial Society* la "Escuela de coaches para la alta gerencia, ayudando así a consolidar la relación entre los coaches deportivos y el concepto de "gerencia de mejores prácticas".

El medio más usado por este grupo para transmitir sus mensajes consiste en cursos altamente estimulantes y memorables, donde se usan ejemplos prácticos de preparación en los deportes para relacionarlos con el trabajo. La analogía entre los altos desempeños deportivos y laborales ha afianzado la creencia de la posibilidad de desarrollar "grandes preparadores" capaces de producir "resultados extraordinarios".

Se ha sugerido que los requerimientos clave son simplemente las habilidades para preguntar y retroalimentar, más el uso del modelo MROV(traducción del acrónimo en inglés GROW, crecer). La idea muy generalizada de que la gente madura debe ser la principal receptora de la capacitación con coaches tiene cierta relación con el indudable éxito de este grupo y su influencia sobre expectativas, actitudes y enfoques.

El origen de algunos de los desafíos radica en que las habilidades necesarias para ser un deportista exitoso son más limitadas que las requeridas para manejar, por ejemplo un punto de venta con mucho tráfico, una sala de terapia intensiva en un gran hospital o una fabrica de productos farmacéuticos. Se sostiene por ello que los enfoques y técnicas no son fácilmente transferibles de un entorno a otro sugiriéndose que pueden ser resultados generadores de falsas esperanzas y expectativas.

Otro desafío está relacionado con las diferencias de motivación entre los deportes, combinación de competitividad personal y placer, y el mundo laboral, donde la motivación de muchas personas, si no es que de la mayoría, es una mezcla de renuencias, temores y resistencias a los cambios. En consecuencia, aparte de los individuos de alto desempeño natural, se afirma que el enfoque del *Coach* deportivo suele producir pocos cambios reales en el comportamiento y el desempeño. La mayor parte de la gente no aspira a ser campeón olímpico en el trabajo.

A pesar de estas controversias, sigue siendo cierto que este concepto del *Coach* en el trabajo continúa generando resultados satisfactorios para varios segmentos específicos del mercado.

### 3.5.3 Por que se llama a la empresa "Organización que aprende"

Es tranquilizador darse cuenta de que hasta mediados de los años ochenta, era muy posible tener éxito gerencial en un negocio u organización comunitaria sin siquiera mencionar la palabra aprendizaje. Ciertamente ésta fue nuestra experiencia. Pero para un número creciente de personas en los sectores público y privado, el concepto de la organización que aprende se considera hoy en día como una descripción precisa de la forma en que las organizaciones deben estructurarse y comportarse.

Los equipos deportivos y artísticos exitosos han sido relacionados desde hace tiempo con el alto perfil de sus entrenadores. Estos papeles serán cada vez más importantes en las organizaciones dispuestas a convertirse en organizaciones que aprenden.

Sin embargo también operan otras fuerzas de gran poder en que están cambiando tanto la estructura de las organizaciones como la forma en la cual desean comportarse. En la mayor parte de las organizaciones existe una presión permanente por reducir costos y lograr más utilidades. Esto ha llevado a una tendencia generalizada para reducir el número de gente empleada en las organizaciones.

También ha significado el final de la idea de que la gente tenga un empleo de por vida o una sola carrera activamente dirigida. Y desarrollada por la organización para la cual trabajan. Por consiguiente, la gente debe volverse más responsable de manejar su propia carrera y aprender continuamente nuevos conocimientos y habilidades para seguir siendo "Contratable".

**3.5.4 Factores que integran el desempeño del equipo y/o sus integrantes**

*El desempeño es una resultante*



## **3.6 Finalidad de Capacitar**

### **3.6.1 Run to target**

“Run to target” o Correr a objetivo (Especificaciones de producto, estándares de seguridad, metodología de trabajo) es la premisa básica de una planta productiva que busca crecer en su participación de mercado ofreciendo a sus clientes y consumidores finales productos que satisfagan y superen sus expectativas en los rubros de Calidad (Seguridad, desempeño e imagen del producto), productividad y por lo tanto costos competitivos que ofrezcan atractivos rendimientos a los inversionistas quienes son la fuerza que impulsará a esta entidad económica a seguir creciendo.

Pero ¿qué se necesita para correr a objetivo?...

El área de producción es un departamento multidisciplinario en donde actualmente predomina el control de las operaciones basado en su gran mayoría en la experiencia de quienes han acumulado una enorme cantidad de épocas e intentos de cambio que por razones culturales generalmente se han dejado de lado debido a la inconsistencia de los resultados obtenidos a causa de la resistencia opuesta por el factor humano quien es la masa crítica de cualquier sistema para su implantación y óptimo funcionamiento.

Continuidad y compromiso. Hay cosas que se pueden hacer hasta sin recursos pero lo importante es educar y dejar claro el para que se hacen las cosas. El mayor reto cuando hay un grupo de gente que no está acostumbrada a los cambios, es saber ¿Cómo les vendes la idea de que este tipo de sistemas también son necesarios para ellos mismos? Son cosas que, como en el medio normalmente no suceden, son extrañas e incluso ajenas.

Una solución totalmente drástica y falta de valores sería deshacernos de los elementos renuentes al cambio y contratar personal técnico especializado que cumpliera con el perfil ideal de cada uno de los puestos que necesitamos, pero sabemos que esto no sería la mejor solución dado que estos elementos tienen necesidades y emociones y por lo tanto su grado de complejidad es alto, dadas estas condiciones podemos considerar en lo anterior el verdadero reto de nuestro SIAP (Sistema Integral de Adiestramiento Permanente); esto es, detectar las necesidades de capacitación del personal de forma sistemática para hacerlo crecer e irlo moldeando de acuerdo a las necesidades de las operaciones y al mismo tiempo elevar su autoestima para conseguir que su sentido de pertenencia crezca y así obtengamos seres humanos de calidad que contribuyan en todo momento al éxito de la compañía que es por supuesto su propio éxito, ya que un equipo ganador es el que en su totalidad se compone por elementos ganadores con visión hacia la mejora continua.

Por lo tanto para "correr a objetivo" es necesario establecer en principio de cuentas que conocimientos y habilidades debe tener el personal, para entonces hacer una detección de necesidades de capacitación y establecer planes, programas y métodos de enseñanza - aprendizaje que nos permitan dar solución a cada una de las necesidades que con seguridad contribuirán al cumplimiento de las metas y objetivos.

"Quien no es congruente con lo que dice, bajo una determinada escala de valores conductuales, no puede levantarse como un líder genuino del capital humano"<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Ameyatzin Camacho Brito/ Revista Inteligencia laboral/ Ed. Enero-Febrero 2004/Afore Santander Mexicano/p.p.17

# CAPÍTULO IV

## "Evaluación del Desempeño"

## 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 4.1 ¿Qué es la evaluación del Desempeño?

La evaluación del desempeño se define como:

"...el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo... . Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización."<sup>40</sup>

"Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado."<sup>41</sup>

"Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo."<sup>42</sup>

La mayoría 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 otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden

---

<sup>40</sup> Aguino Jorge, Vola Roberto, *Recursos Humanos*, Buenos Aires Argentina, Ed. Macchi, 2ª. Edición., 1997, p.120.

<sup>41</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>

<sup>42</sup> <http://www.depi.itch.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap07.html>

lo esperado y a los que no lo hacen, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. La información que proporciona puede también ayudar en las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal.

Un buen sistema de evaluación puede identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

El sistema a adoptar por la organización debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

#### **4.1.1 Responsables de la Evaluación del Desempeño**

Aunque el departamento de personal es el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

- Supervisor directo.
- Empleado directo.
- La comisión de evaluación del desempeño.

#### **4.1.2 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.**

**Beneficios para el supervisor:** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados Proponer medidas de seguridad y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento. Comunicarse con los subordinados.

**Beneficios para el subordinado:** Conoce las reglas del juego. Conoce cuáles son las expectativas del jefe. Sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe. Adquiere condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica.

**Beneficios para la empresa:** Esta en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

#### 4.1.3 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- **Mejora el desempeño,** mediante la retroalimentación.
- **Políticas de compensación:** puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## 4.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Deben tener niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto entendemos que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

**Estándares de desempeño:** Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

**Mediciones del desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las

mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

**Elementos subjetivos del calificador:** Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5. **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

### 4.3 Métodos para reducir las distorsiones

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

#### 4.3.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

La ventaja de estos métodos es de obtener información sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

**Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y

se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

**Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

**Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en

cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

**Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

**Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de

diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

**Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

**Métodos de evaluación en grupos:** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la

organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

1. **Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.
2. **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).
3. **Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

### 4.3.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

**Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

**Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

**Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

**Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

#### 4.4 Capacitación de los evaluadores

Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son:

- La comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo.
- Su congruencia con el sistema adoptado.

Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

#### 4.5 Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- **La de convencimiento:** Utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.
- **La de diálogo:** Se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor.
- **La de solución de problemas:** Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Este enfoque capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño. Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño entonces proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

## 4.6 Definiendo el problema del desempeño

### 4.6.1 El poder de las actitudes

De las actitudes que tengamos dependerá que desarrollemos unas actitudes u otras, unos comportamientos u otros. Ante la misma situación (por ejemplo, un ejercicio mal hecho) dos alumnos reaccionarán de distinta manera en función de la idea que tengan de sí mismos y de sus capacidades.



Las actitudes son:

- ✓ Nuestra propia CREACIÓN
- ✓ Resultado de NUESTRAS EXPERIENCIAS
- ✓ Los CONOCIMIENTOS de la MOTIVACIÓN

No son:

- ✓ Lo mismo que la REALIDAD, así que son modificables.
- ✓ Lo mismo que la CONDUCTA, así que no las podemos ver, pero las podemos deducir.

Las actitudes están:

- ✓ En continua transformación
- ✓ Influenciadas por las realidad del entorno

#### **4.6.2 Percepción de oportunidades**

El primer paso para desarrollar una percepción precisa de las oportunidades de aprendizaje consiste en reconocer la existencia de una oportunidad real.

- ✓ La gente no reconoce una actividad como aprendizaje. Simplemente la ven como "hacer un trabajo"
- ✓ La oportunidad de aprendizaje no se percibe como relevante para las necesidades del aprendiz, ni para su beneficio.
- ✓ La gente reconoce parcialmente algo como una oportunidad de aprendizaje, pero no la aprovecha a plenitud.
- ✓ La experiencia ajena al trabajo está mal diseñada y/o implementada.
- ✓ La oportunidad de aprendizaje se proporciona de una manera que no concuerda totalmente con la forma preferida de aprender del sujeto.

# CAPÍTULO V

## "Motivación"

## 5. Motivación

### 5.1 Definición

Wendell L. French (1993):

“La propensión a actuar en la dirección de un resultado o un conjunto de resultados específicos, es una fusión de las necesidades y la probabilidad percibida de que se satisfagan esas necesidades”<sup>43</sup>

### 5.2 Teorías Motivacionales

**Modelo Tradicional:** Ligado a Frederick Taylor y la administración científica, en el cual los gerentes determinaban la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y posteriormente motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. Se suponía que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Actualmente vemos este modelo aplicado en la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

**Modelo de las Relaciones Humanas:** Ligado a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores afirmaban que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. Actualmente vemos este modelo aplicado en las organizaciones en donde encontramos los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

---

<sup>43</sup> French L. Wendell, *Administración de Personal*, México, Editorial Limusa, 1993, Pp. 104

**Modelo de los Recursos Humanos:** Ligado a Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y.

Las siguientes tablas presentan los diversos enfoques modernos ante la Teoría de la motivación y su aplicación.

**Tabla N° 1<sup>44</sup>**

<b>SUPUESTOS</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de las Relaciones Humanas</b>	<b>Modelo de los Recursos Humanos</b>
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o	Estas necesidades son	

<sup>44</sup> www.monografias.com

pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de si mismas.	más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	
--	---	--

**Tabla N° 2**

<b>Políticas</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de las Relaciones Humanas</b>	<b>Modelo de los Recursos Humanos</b>
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

**Tabla Nº 3**

<b>Expectativas</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de las Relaciones Humanas</b>	<b>Modelo de los Recursos Humanos</b>
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisficará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"	la satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

En base a lo anterior, McGregor distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

### 5.2.1 TEORÍA X

**Posición Tradicional.** Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- ✚ El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- ✚ Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- ✚ El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- ✚ Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- ✚ Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

La teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✚ La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- ✚ La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- ✚ Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas,

coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

- ✦ Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. La teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X.

### 5.2.2 TEORÍA Y

**Posición Optimista.** Concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- ✦ El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- ✚ Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- ✚ El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- ✚ La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente distribuida entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✚ La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- ✚ La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

### 5.2.3 DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X Y Y

TEORÍA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas son perezosas e indolentes</li> <li>• Las personas rehuyen al trabajo.</li> <li>• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</li> <li>• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</li> <li>• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</li> <li>• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</li> <li>• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</li> <li>• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</li> <li>• Las personas son creativas y competentes.</li> </ul>

### 5.3 Autorrealización

Para Abraham Maslow, la autorrealización implica numerosas condiciones previas y un medio ambiente cultural favorable. Una persona autorrealizada es aquella que puede considerarse plenamente desarrollada, plenamente humana, de funcionamiento pleno y plena realización de sus posibilidades genéticas.

Desarrollarse y vivir a este nivel óptimo requiere experiencias que no pueden producirse tempranamente en la juventud, y logros que con frecuencia no se obtienen hasta la edad media de la persona. Después de observar que las personas autorrealizadas se sitúan, por regla general, en los años medios o más allá, Maslow concluyó finalmente que autorrealización y desarrollo sano son dos cosas distintas.

La autorrealización es el producto final de un desarrollo sano y es probable que no se alcance hasta la década de los treinta años o inclusive más tarde.

#### 5.3.1 Características de las personas realizadas

Autorrealización: "Puede describirse como el uso y la explotación plenos de talentos, capacidades y facultades; semejantes personas parecen realizarse a sí mismas y hacer lo mejor de aquello que son capaces".<sup>45</sup>

#### Características:

1. **Percepción más eficaz de la realidad:** Las personas realizadas demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, son capaces de juzgar situaciones de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No son prejuiciosas debido a rasgos de optimismo o pesimismo, por lo

---

<sup>45</sup> <http://www.laesencia.com.ar/autorrealizacion.htm>

que son observadores neutros. Su conocimiento es desinteresado. Pueden tolerar la incertidumbre y la ambigüedad.

2. **Aceptación del yo y de los demás:** Aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. Carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda, tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales pero perciben sus ideas e inclusive sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas.
3. **Espontaneidad, simplicidad, naturalidad:** Se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. No son anticonvencionales. Se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Son altamente individualistas. No temen ser ellas mismas, porque tienen confianza en sus sentimientos y sus actos con respecto a otros. Se expresan libremente, y con confianza, pero sin aires de superioridad ni esnobismo.
4. **Centrado de problemas:** Suelen tener un sentimiento de misión que está presente en su trabajo. Centran su actividad en problemas fuera de sí mismos. Pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más "personales".
5. **La necesidad de intimidad:** Necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás.
6. **Autonomía:** Son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales. Son lo suficientemente fuertes para ser independientes de la buena opinión de los demás, inclusive de su afecto.
7. **Apreciación continua:** Son capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida.

8. **Experiencia mística, experiencia cumbre:** Poseen convicciones firmes y experiencias cumbre como los místicos, pero no se dejan seducir por las prácticas rituales de las religiones corrientes.
9. **Sentimiento de comunidad:** Adoptan con los demás una actitud de hermano mayor. Se debe tener presente que una persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda humanidad.
10. **Relaciones personales:** Son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones.
11. **Carácter tolerante:** Poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Aprenden de los demás. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.
12. **Distinción entre fines y medios:** Poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios. No operan con principios rígidos ni métodos prejuizados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo. Y sorprendentemente pueden obtener placer, incluso de las tareas más rutinarias y aparentemente más insípidas.
13. **Sentido del humor filosófico, no hostil:** Maslow describió su humor como filosófico, ya que tratan sobre situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas.
14. **Creatividad:** Maslow la entendía como la inventiva, la originalidad, la espontaneidad y la frescura de enfoque. Siendo menos inhibidos, restringidos,

o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos.

15. **Resistencia a los aspectos negativos de la cultura:** Se los considera como extraños, excéntricos e inclusive antisociales por parte de aquellos que no los conocen. Hay en ellos un aire de autosuficiencia que resulta ofensivo para algunas personas.
16. **Integridad de la personalidad:** No experimentan fragmentación de la personalidad, ni elementos aislados que funcionen como "personalidad" separadas. No hay en ellos oposiciones ni conflictos entre impulsos básicos y conciencia, entre egoísmo e ideales, entre impulsos infantiles y conducta adulta.
17. **Trascendencia de las divisiones:** El término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y feminidad, ser egoísta y altruista, interesado o generoso, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez.

## 5.4 Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Independientemente de que cargo ocupemos dentro de una empresa solo hay una persona a la que somos capaces de cambiar, y esa persona somos nosotros mismos. En el libro escrito por Stephen R. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" nos presenta 7 hábitos a desarrollar mediante los cuales podremos transformar nuestra forma de interpretar el mundo y en el mejor de los casos ayudar a los demás en su proceso de cambio.

Hábito	Descripción	Resultados
Proactividad	Hábito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs lo urgente
Pensar en ganar/ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común equidad
Procurar primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto Convivencia
Sinergizar	Hábito de interdependencia	Logros innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance renovación.

46

<sup>46</sup> Covey, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, México, Franklin Covey, 2002. Pp. 14

Los tres primeros hábitos tratan del auto-dominio. Están orientados a lograr el crecimiento de la personalidad para obtener la independencia.

Los siguientes tres hábitos tratan de las relaciones con los demás – trabajo en equipo, cooperación y comunicaciones. Están orientados a lograr la interdependencia.

El hábito siete, se refiere a la renovación continua que nos permitirá entender mejor los hábitos restantes.

**Hábitos:** Un hábito está en la intersección de tres componentes que se solapan:

- Conocimiento: Indica que hacer y porque.
- Habilidades: Enseñan como hacer las cosas.
- Deseo (o actitud): Motivación de hacer las cosas.

Para convertir un comportamiento en hábito se necesita de los tres componentes.

### **La efectividad y el equilibrio P/CP**

Los 7 hábitos están en armonía con la ley natural denominada por Covey equilibrio P/CP. Donde P es la producción y la CP es la capacidad de producir.

Sobre este equilibrio gira el verdadero significado de la efectividad en todas las áreas de nuestra vida. Este principio se puede aplicar a cualquier tipo de activo: las personas que supervisa, los equipos que maneja, su salud, sus finanzas personales y sus relaciones con otras personas en su hogar o en el trabajo.

### 5.4.1 Hábito 1: Ser proactivo.

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por nuestra propia vida, ejercitar la habilidad de seleccionar nuestra respuesta ante cualquier estímulo.

Lo que significa que debemos comportarnos según nuestra decisión consciente, basada en nuestros valores, no en las condiciones en las que nos encontramos, ni en la forma como fuimos criados, ni en nuestra carga genética.

La libertad de escoger una respuesta se basa en:

- **Auto-conciencia** (self awareness): Nos permite diferenciarnos a nosotros de nuestro estado de ánimo, sentimientos y pensamientos.
- **Imaginación**: Nos permite crear ideas mas allá de la realidad presente.
- **Conciencia**: Para distinguir lo bueno de lo malo.
- **Voluntad independiente**: Para actuar basado en nuestra autoconciencia.

Una persona proactiva es guiada por sus propios valores, una persona reactiva entrega el control sobre sus decisiones, dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás le digan cómo se deben sentir.

Una persona reactiva utiliza frases como: "el gerente de mercadeo me hace rabiar".

Una persona proactivo diría: "estoy dejando que el gerente de mercadeo me haga rabiar. Puedo escoger responder de otra forma".

Proactividad es reaccionar antes de que ocurran las situaciones, Reactividad es reaccionar cuando ya se han producido los acontecimientos.

#### 5.4.2 Hábito 2: Comience con un fin en mente.

Este es el hábito del liderazgo personal, nos indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de nuestra dirección y destino deseados.

**Liderazgo Vs gerencia:** El liderazgo debe venir primero. El liderazgo implica concentrarse en la pregunta "¿Qué quiero lograr?", a diferencia de la gerencia que se basa en "¿Cuál es la mejor forma de lograr lo que quiero?".

Este hábito nos propone comenzar el día con un fin en mente, lo que implica tener nuestros valores firmemente arraigados en la mente, de manera que afrontar el reto de tomar decisiones que se deriven de ellos. Esto lo podemos hacer escribiendo un enunciado de misión personal. Covey propone hacer una lista de los principios por los cuales vivimos y trabajamos. Ejemplo: "escuchar ambos bandos antes de tomar una decisión; defender a los ausentes; pedir la opinión de los demás" y así sucesivamente. Utilizar este enunciado como la base para todas las decisiones que tomemos.

**Nuestro centro:** Para escribir este enunciado, debemos primero explorar nuestro centro (o núcleo), que está compuesto por nuestros paradigmas básicos (el lente que usamos para ver el mundo). Cualquiera que sea nuestro centro, será la fuente de seguridad (sentido de valor y autoestima), guía (principios que utilizamos para dirigir nuestras decisiones), sabiduría (juicio y perspectiva de la vida) y poder (habilidad para actuar y lograr lo que desea).

El tipo de centro indica el tipo de comportamiento y de decisiones que tomamos. Algunos de los centros comunes, y las razones que pueden impedir ser eficiente son:

- **Centrado en su cónyuge o su familia:** Se obtiene sentido de seguridad y valor personal de el matrimonio e hijos. Pero si se tienen problemas maritales,

puede afectar la auto-estima. Puede preocuparse demasiado por ser popular con los hijos, en lugar de enseñarles auto-disciplina.

- **Centrado en el dinero o su trabajo:** La seguridad viene de la cantidad de dinero que tiene o de la cantidad de trabajo que hace. Una pequeña amenaza al ingreso, o un problema de trabajo, pueden derrumbarnos la vida.
- **Centrado en posesiones:** La seguridad proviene de tener casas, vehículos, botes, etc. Si se está en presencia de alguien con mas posesiones o mayor status, se siente inferior.

Cada uno de estos centros es volátil y poco consistente. Si se posee uno de ellos, le damos el poder sobre las decisiones y comportamiento a otro.

El hábito 2 es acerca de conseguir el centro adecuado, un centro basado en principios, que no cambian ni tienen horizonte de tiempo. La seguridad provendrá de saber que no cambian.

A diferencia del cónyuge o familiares, los principios no se mueren o solicitan el divorcio. A diferencia del dinero o los bienes, los principios no pueden ser robados o perdidos.

Una persona centrada en principios evalúa las opciones sin los prejuicios o emociones de los otros centros. Tomará todos los factores en consideración y encontrará la solución que mejor se adapta a sus necesidades.

Hay cinco diferencias importantes a la hora de tomar una decisión basada en principios:

1. Se toma la decisión proactivamente, basado en el sentido de la razón, y no porque alguien nos empuja en una dirección u otra.
2. Sabemos que la decisión es la adecuada, porque está basada en principios con resultados predecibles a largo plazo.

3. La decisión contribuye a reforzar nuestros valores.
4. Podemos comunicarnos honestamente con las partes involucradas, porque hemos desarrollado relaciones interdependientes con ellos.
5. Nos sentimos cómodos con la decisión, cualquiera que ésta sea.

### 5.4.3 Hábito 3: Poner primero lo primero.

Hábito 1, podemos crear nuestro propio paradigma.

Hábito 2, descubrimos los principios básicos por los cuales deberíamos vivir y trabajar.

Hábito 3, nos lleva al campo del manejo del tiempo. Para ser realmente efectivo, es necesario organizar nuestro tiempo alrededor de nuestras prioridades.

Considere la siguiente matriz, que toma en cuenta dos factores:

	<b>Urgente</b>	<b>No Urgente</b>
	<b>I</b>	<b>II</b>
<b>Importante</b>	Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Prevención Construir relaciones Reconocer oportunidades Planificación Recreación
	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>No importante</b>	Interrupciones Algunas Llamadas Telefónicas Correos Informes Reuniones Cuestiones inmediatas Actividades populares	Trivialidades Algunas cartas Algunas Llamadas Telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

47

<sup>47</sup> *Ibidem*, Pp. 171

- 1) Importancia: qué tan crítica es una actividad para su misión y sus valores.
- 2) Urgencia: qué tan insistentemente necesita de su atención.

La gente efectiva evita los cuadrantes III y IV, y tratan de minimizar las actividades del cuadrantes I, para pasar la mayor parte de el tiempo en el cuadrante II (este último es muy fácil de evadir, puesto que no es urgente).

### **Cómo organizar el tiempo para el cuadrante II**

- Haga una lista de todos sus roles.
- Seleccione sus objetivos para la semana próxima.
- Aparte el tiempo para trabajar en cada objetivo.

#### **5.4.4 Hábito 4: Piense Ganar/Ganar**

Los hábitos del 1 al 3 tratan de "victorias privadas", cómo trabajar con nosotros mismos para desarrollar el carácter. Los hábitos 4 al 6 nos llevarán a "victorias públicas", cómo desarrollar la personalidad para tener éxito trabajando con otras personas.

El hábito 4 implica que ambas partes en cualquier acuerdo deben salir beneficiadas. Está basado en el paradigma según el cual la victoria de una persona no necesariamente ocurre a expensas de la derrota de otra.

La alternativa a ganar/ganar es perder/perder. Si uno gana y otro pierde, ninguno de los dos obtiene la confianza y lealtad del otro a largo plazo. Si no se puede alcanzar un trato ganar/ganar, es preferible no hacer trato. Al menos preservará la relación, abriendo el campo para un acuerdo ganar/ganar en el futuro.

Ganar/ganar implica cinco elementos o dimensiones:

- 1) **Carácter:** Solo cuando conocemos bien nuestros valores, sabemos qué significa ganar para nosotros y tendremos la integridad para mantener nuestras promesas a los demás.
- 2) **Relaciones:** Se construyen sobre la base del carácter.
- 3) **Acuerdos:** Surgen a partir de las relaciones. Deben tener cinco elementos: resultados deseados, directrices o parámetros dentro de las cuales se obtendrán dichos resultados, recursos disponible para lograr los resultados, medidas para evaluar los logros y las consecuencias si se logran los objetivos.
- 4) **Sistema:** Para que los acuerdos funcionen, el sistema debe estar en capacidad de manejarlo. Incluye sistemas para capacitación, planificación, comunicación, información, etc.
- 5) **Proceso:** Un proceso de cuatro pasos debe ser utilizado para lograr un acuerdo ganar/ganar:
  - Trate de ver la situación desde la perspectiva del otro.
  - Identifique los aspectos y preocupaciones clave.
  - Haga una lista de resultados que consideraría una solución aceptable.
  - Busque nuevas opciones para obtener esos resultados.

Para que este proceso funcione, necesita de los hábitos 5 y 6.

#### **5.4.5 Hábito 5: Busque primero entender, luego ser entendido**

Es el hábito de la comunicación efectiva.

La mayoría de las personas tienen poco entrenamiento en escuchar, en entender verdaderamente a la otra persona desde su propio marco de referencia.

Es poco común la persona que escucha con la intención de entender. Generalmente se escucha con la intención de contestar.

Escuchar con empatía es una herramienta muy poderosa en lugar de filtrar lo que dice la persona a través del filtro con el cual vemos el mundo, tenemos que entender cómo la otra persona lo ve.

Después de la necesidad física de sobrevivir, la necesidad mas importante de una persona es la de sobrevivir psicológicamente, ser entendido y apreciado. Al escuchar con empatía, estamos llenando esa necesidad. Una vez que la persona tenga sus necesidades básicas cubiertas, baja sus defensas, y podemos influenciarlo y trabajar juntos en una solución ganar/ganar.

#### **5.4.6 Hábito 6: Sinergice**

Sinergia significa que el todo es mas que la suma de sus partes.

Este hábito implica la cooperación creativa y el trabajo en equipo: las personas con mentalidad ganar/ ganar, y que escuchen con empatía, pueden aprovechar sus diferencias para generar opciones que no existían previamente.

La sinergia es un método para resolver problemas basado en recursos humanos, en contraposición con el método basado en relaciones humanas. Este último es utilizado por personas inseguras que tienden a rodearse de gente que piensan igual y que constantemente tienden a complacer o aprobar todo lo que diga. Confunden uniformidad por unidad.

#### 5.4.7 Hábito 7: Afilarse la sierra

Es el hábito de la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente.

La efectividad se logra cuando se puede mantener el equilibrio entre la producción (P) y la capacidad de producción (CP). Sin embargo, es frecuente que la gente esté demasiado ocupada produciendo (aserrando) para prestar atención al mantenimiento de su medio de producción (afilarse la sierra). La razón por la cual esto ocurre es que el mantenimiento pocas veces produce dividendos importantes en forma inmediata.

Afilarse la sierra implica idear un programa balanceado, sistémico, para la auto-renovación en cuatro áreas fundamentales. Se debe dedicar al menos una hora cada día trabajando en ellas:

- 1) **Dimensión física:** incluye ejercicio físico, nutrición y manejo del Stress. Al comer adecuadamente, y ejercitarse 30 minutos al día, logrará mejorar su fuerza y resistencia en forma proactiva. De no hacerlo, su cuerpo se debilita.
- 2) **Dimensión espiritual:** renovar su compromiso con sus valores (del hábito 2) mediante la revisión de su misión personal, o a través del rezo, meditación, o inmersión en música, literatura, o naturaleza. De no hacerlo, su espíritu se vuelve insensible.
- 3) **Dimensión mental:** su mente se "afila" a través de actividades como lectura, escritura y planificación. También se logra siguiendo los hábitos 2 y 3, comenzar con un fin en mente y poniendo primero lo primero. De no hacerlo, su mente se vuelve mecánica.
- 4) **Dimensión social/emocional:** enfocarse en los hábitos 4,5 y 6, utilizándolos en las interacciones diarias con los demás.

Si se trabaja equilibradamente en las cuatro, pasando al menos una hora al día, todos los días, se sembraran los hábitos como parte provechosa de nuestras vidas.

Este proceso creativo nunca termina. Se debe continuar afilando los hábitos por el resto de la vida.

## **5.5 Organizaciones que Aprenden**

Hoy en día las organizaciones se ven obligadas a asimilar prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave que les permita estar preparadas para prosperar en el futuro. La capacidad que demuestren de generar ganancias en el futuro está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas.

Por lo tanto, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán “organizaciones que aprenden”, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, los talentos y las capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto.

El aprendizaje se convierte entonces en una forma de vida y en un proceso continuo, y no en una parte específica de la carrera de una persona.

Para una organización, el aprendizaje es vital para su éxito futuro, no es un lujo, es una necesidad.

### **5.5.1 Ventajas Competitivas de las Organizaciones inteligentes**

En la actualidad una Organización que Aprende (Organizaciones Inteligentes o Learning Organizations), explota la capacidad de cada persona involucrada para aprender a producir resultados extraordinarios.

Una organización inteligente, continuamente expande su capacidad para crear e impulsar un futuro brillante valiéndose de técnicas de aprendizaje efectivas.

Algunas de las razones por las que una organización puede tener un mal aprendizaje son:

- ✚ Los empleados crean vínculos emocionales entre sus cargos actuales y sus identidades personales; lo que desalienta el cambio.
- ✚ Se culpa a los competidores externos, cuando a veces el propio sistema de la organización es el verdadero enemigo.
- ✚ La gente se enfoca y reacciona a los problemas, en lugar de aprender a diseñar soluciones que los eviten.
- ✚ Los empleados tienen fijación con los eventos externos, en lugar de prestar atención a los cambios graduales y lentos que ocurren en el sistema.
- ✚ El personal sabe que se aprende más de la experiencia; pero generalmente existe un lapso de tiempo entre una acción y su resultado. Las relaciones causa-efecto se tornan confusas.

Las organizaciones que aprenden tienen la habilidad de cambiar los sistemas internos, para crear comportamientos y eventos diferentes, creando así su propio futuro.

### **Sistemas > Patrones de Comportamiento > Eventos**

Las Organizaciones Inteligentes:

- ✚ **Son progresivas:** Generan los resultados deseados cada vez mejor.
- ✚ **Son dinámicas:** Tienen personas que trabajan unidas para mejorar el aprendizaje en el futuro.
- ✚ **Son altamente productivas:** Todos aprenden a explotar las fortalezas y compensar las limitaciones de los demás.
- ✚ **Son participantes activos:** Al diseñar el tipo de futuro que desea la organización.

## 5.5.2 Las Cinco Disciplinas de las Organizaciones Inteligentes

Las Organizaciones Inteligentes dominan cinco disciplinas básicas:

### 5.5.2.1 Disciplina 1: Dominio Personal

Las organizaciones sólo pueden aprender a través de individuos que aprenden; por lo que el crecimiento personal y el aprendizaje continuo son fundamentales.

La fortaleza de una Organización Inteligente viene de la fuerza combinada de sus individuos. De allí que tiene mucho sentido para una empresa comprometerse con el crecimiento de sus empleados.

El dominio personal está continuamente expandiéndose y mejorándose a través estas prácticas:

- ✚ **Clarificar y enriquecer la visión personal:** La visión es la imagen del futuro deseado. Las personas con alto grado de dominio personal constantemente clarifican su visión y se reenfojan en ella.
- ✚ **Utilizar la tensión creativa productivamente:** La tensión creativa surge de la brecha que existe entre la visión y la realidad; al explotarla, podemos encontrar un amplio recurso para aumentar el dominio personal.
- ✚ **Explotar el conflicto estructural:** El conflicto estructural es la impotencia que sienten las personas cuando no pueden cambiar las cosas. Si las personas aprenden a lidiar con la realidad, cambian sus creencias, por lo tanto adquieren el poder para desarrollar más dominio personal.
- ✚ **Usar el subconsciente:** Las personas con mayor dominio personal desarrollan su subconsciente para que maneje muchas de las tareas cotidianas, dejando en libertad a la mente consciente para enfocarse en la visión personal.

Las Organizaciones Inteligentes alientan la búsqueda del dominio personal, promoviendo un clima en el que las personas pueden crear visiones y cambiar las cosas.

### 5.5.2.2 Disciplina 2: Modelos Mentales

Son supuestos, generalizaciones o imágenes que están muy radicadas en el subconsciente y que influyen en cómo entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Suele suceder que nuevas ideas no se ponen en funcionamiento porque contradicen alguno de estos modelos.

Las Organizaciones Inteligentes deben manejar sus modelos mentales internos, alentando la adopción de ideas nuevas y originales.

Para desarrollar la habilidad de trabajar con modelos mentales nuevos y originales se debe:

- ✦ **Desarrollar sistemas para articular nuevos modelos:** Técnicas como la "planificación por escenarios", ayudan a ver las situaciones desde ángulos distintos, y son muy útiles para motivar nuevos modelos mentales.
- ✦ **Conformar "consejos directivos internos":** Estos grupos pueden actuar como impulsores de nuevos conceptos, ideas y negocios, saltando la jerarquía tradicional.
- ✦ **Alentar el desarrollo de destrezas de reflexión:** Motivar a la gente a detener el proceso de pensamiento y volverse más conscientes de los modelos mentales que están utilizando. Al estar más conscientes, la persona puede cambiarlo.
- ✦ **Reforzar la habilidad de averiguación:** Esta destreza gobierna la interacción con los demás; al tener más práctica en esto, las personas están

más conscientes de cómo influyen los modelos mentales directamente sobre sus conductas.

- ✚ **Reconocer la brecha entre las teorías expuestas y las teorías en uso:** Las teorías expuestas son lo que decimos; las teorías en uso, lo que practicamos. Reconocer la brecha entre ambas es fundamental para el aprendizaje.

Las Organizaciones Inteligentes promueven la revisión y mejora constante de los modelos mentales que utilizan. Encuentran maneras efectivas de cambiar los modelos mentales en uso, y hasta crean "bibliotecas" de nuevos modelos.

### 5.5.2.3 Disciplina 3: Construcción de una Visión Compartida

Cuando existe una identidad común y un sentido del destino la gente aprende y sobresale.

Una Visión Compartida no es dictada por la alta gerencia. Surge del interés común y con lo que toda la organización está comprometida. Refleja las visiones personales de los individuos.

Para construir una Visión Compartida poderosa se debe:

- ✚ **Alentar la visión personal:** Las visiones compartidas surgen de las visiones personales. Si la persona no tiene una visión propia y se adhiere a la visión de otro, el resultado sería el acatamiento, nunca el compromiso.
- ✚ **Dar tiempo a que la Visión Compartida surja:** Las visiones compartidas efectivas nunca son impuestas; evolucionan a medida que las personas se van uniendo y comprometiendo con ella.
- ✚ **Anclar la visión a las ideas reinantes en la organización:** Las visiones compartidas responden estas preguntas:
  1. ¿Qué trata de crear la organización?

2. ¿Por qué existe la organización?

3. ¿Cómo deseamos actuar mientras alcanzamos la visión?

- ✚ **Expresar la visión en términos positivos, no negativos:** Las visiones negativas guían hacia las terribles consecuencias que toda organización siempre trata de evitar. Las visiones positivas son más poderosas; reflejan aspiraciones, en lugar de miedos.

Las organizaciones inteligentes construyen Visiones Compartidas viables y poderosas. Una vez propuesta, se vuelve el centro alrededor del cual la Organización Inteligente se organiza y enfoca su energía.

#### 5.5.2.4 Disciplina 4: Aprendizaje en Equipo

Es el proceso de alinear las acciones y capacidades de una organización en una sola dirección. Cuando esto ocurre, las ideas son traducidas en acciones, las herramientas son mejoradas y la organización progresa rápidamente.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de pensar con perspicacia acerca de asuntos complejos.
2. La necesidad de la acción innovadora y coordinada.
3. El intercambio de nuevas prácticas y destrezas.

No se debe confundir el aprendizaje en equipo con forzar a todos a pensar como los demás en la empresa.

Para promover el aprendizaje en equipo se debe:

- ✚ **Crear oportunidades para que se propicien diálogos y discusiones:** Las Organizaciones Inteligentes utilizan los diálogos y discusiones para colocar las experiencias del aprendizaje en equipo en su contexto adecuado.

- ✚ **Utilizar el conflicto de forma constructiva:** En todo buen equipo existen ideas diferentes acerca de cómo lograr la visión. Cuando estas diferencias son analizadas y discutidas detalladamente, la creatividad y el aprendizaje del equipo mejoran considerablemente.

El aprendizaje en equipo es un tema integral y es la doctrina central alrededor de la cual gira la organización inteligente.

### 5.5.2.5 Disciplina 5: Pensamiento Sistémico

Es una disciplina para ver totalidades, un marco para ver interrelaciones en vez de cosas aisladas. Es la habilidad de encontrar patrones de cambio y de entender cómo las partes afectan al todo.

Existen cinco herramientas fundamentales para aplicar el Pensamiento Sistémico:

#### **Herramienta 1: Entender las leyes fundamentales:**

- ✚ *Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer.* Las soluciones a corto plazo muchas veces trasladan los problemas de una parte del sistema a otro. Lo que se necesita son cambios en el sistema.
- ✚ *Hacer más presión no mejorará los resultados.* Trabajar duro, por sí solo, no vence todos los obstáculos. Es necesario cambiar la dirección, no la intensidad.
- ✚ *Hay que enfocarse en las causas, no en los síntomas.* Los buenos resultados a corto plazo nos hacen creer que solventamos el problema. El pensamiento sistémico debe enfocarse en las causas a largo plazo, no en los síntomas.
- ✚ *La "salida fácil" no lleva a ningún lado.* Nos sentimos más tranquilos con soluciones conocidas; pero muchas veces las soluciones eficaces no son tan obvias.

- ✚ *La cura puede ser peor que la enfermedad:* Las soluciones aparentemente efectivas causan dependencia hacia factores externos y no permiten un verdadero desarrollo. Las soluciones de calidad a largo plazo están enfocadas en los sistemas y se auto-refuerzan.
- ✚ *Lo más rápido es lo más lento:* Todo sistema tiene una tasa óptima de desarrollo y no es siempre la más rápida. Cuando el crecimiento es excesivo, el sistema mismo buscará compensarse yendo más lentamente y quizás puede arriesgar la capacidad de la organización para sobrevivir.
- ✚ *Existe retraso entre la causa y el efecto:* Existe una brecha significativa entre una acción y sus resultados; mientras más complejo sea el sistema, más larga será la demora entre una causa y sus efectos resultantes conocidos.
- ✚ *Los pequeños cambios pueden producir grandes resultados:* Las acciones pequeñas y bien enfocadas a veces producen mejoras significativas y duraderas.
- ✚ *Se pueden alcanzar dos metas, aparentemente contradictorias:* Un pensamiento limitado a las partes y no con visión del proceso, no permite contemplar la posibilidad de lograr más de una meta, aún cuando puedan parecer contradictorias.
- ✚ *Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños:* Se necesita una visión holística del sistema para entender los problemas que genera. La fragmentación hace perder de vista las interacciones y procesos, elementos fundamentales para entender cualquier problema.
- ✚ *No hay que culpar a los demás:* Tendemos a culpar a las circunstancias u otras personas por nuestros problemas. El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo; nosotros y la causa de nuestros problemas, son parte de un solo sistema.

### **Herramienta 2: Círculos de causalidad**

El pensamiento sistémico se basa en las relaciones entre causa y efecto que construyen la realidad. No hay influencias en una sola dirección. Entender la

estructura y los factores que se influyen uno al otro, permite ver cómo un cambio en una parte del sistema produce cambios en otras partes. Lo que sugiere que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema.

### **Herramienta 3: Refuerzo y equilibrio de la retroalimentación y las demoras:**

Observar los sistemas e identificar las estructuras permite a los gerentes obtener los resultados deseados.

- ✦ *La retro-alimentación reforzadora:* Son los motores del crecimiento. Cuando estamos en una situación donde las cosas crecen, está operando este tipo de realimentación. La clave para mantener el crecimiento yace en encontrar mejores formas de eliminar los factores que limitan el crecimiento.
- ✦ *Resolver el problema de fondo, no el síntoma:* Los sistemas generan resultados y síntomas. Atacar los últimos producirá resultados de corto plazo.

### **Herramienta 4: El principio de la palanca:**

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde pequeños actos y modificaciones en la estructura pueden conducir a mejoras grandes y duraderas. En el pensamiento de sistemas, las mejores soluciones con frecuencia provienen de esfuerzos pequeños pero enfocados.

Con el pensamiento "asistémico" tendemos a efectuar cambios de bajo apalancamiento; nos concentramos en síntomas, logrando mejorar la situación sólo a corto plazo.

### **Herramienta 5: El arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque:**

El pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizarla en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera y apalancada.

El Pensamiento Sistémico permite al gerente observar la información en forma de patrones amplios y detallados a la vez.

### **5.5.3 Desafíos y Problemas que Enfrentan las Organizaciones Inteligentes**

Las organizaciones inteligentes tienden a ser laboratorios experimentales, en donde las respuestas a muchos problemas y asuntos prácticos están en constante proceso de solución.

Algunos de los retos que enfrentan son:

- 1. Cómo trascender las políticas internas:** Es común que las políticas internas impongan que el "quién" de una idea sea más importante que la idea misma. Esto puede diluir seriamente el potencial de los resultados producidos por las Organizaciones Inteligentes. Para evitar que esto ocurra se debe:
  - ↓ Construir una visión compartida y valores comunes.
  - ↓ Promover la participación y sinceridad.
  - ↓ Reconocer que no existen respuestas únicas.
  
- 2. Cómo ubicar el poder y la autoridad:** Las personas aprenden más cuando tienen un sentido de responsabilidad por sus acciones. Si no tienen ningún tipo de influencia sobre las decisiones que toman, su capacidad de aprendizaje disminuirá rápidamente. Las Organizaciones Inteligentes establecen sistemas de gobierno corporativo en los que la mayoría de las decisiones se toman localmente, en lugar de en la oficina central. Para permitir que las decisiones se tomen localmente, manteniendo cierto control sobre las acciones se recomienda que:
  - ↓ Entrene a todos en las cinco disciplinas.

- ✚ Enfóquese en los recursos claves para los cuales todos compiten.
- ✚ Convierta a los gerentes principales en investigadores y diseñadores de programas de aprendizaje.

3. **Cómo apartar tiempo para el aprendizaje:** Nadie en el mundo de los negocios piensa que tiene tiempo suficiente para hacer todo aquello que desearía. Por esto, para que el aprendizaje ocurra, el tiempo debe ser un tema de reflexión. En particular, los gerentes deberían enfocarse en las oportunidades del futuro, en vez de enfocarse en los problemas del presente. Ellos deberían diseñar sistemas de aprendizaje para el futuro, ya que esto llevará a la organización hacia el verdadero triunfo. Las Organizaciones Inteligentes saben diferenciar claramente entre acción y aprendizaje. Mientras que se presta una alta atención a actuar correctamente, todos en la organización están alentados a desarrollar capacidades adicionales para desarrollar, probar y reflexionar acerca de nuevas ideas y sus resultados en el contexto organizacional.

4. **Cómo balancear las necesidades del hogar y del trabajo:** Las organizaciones tradicionales tienden a promover el conflicto entre el trabajo y la familia; en contraposición, las organizaciones inteligentes requieren de un dominio personal en todos los sentidos. Por esta razón, se promueve un buen balance entre trabajo y familia. Para lograr un balance correcto, las Organizaciones Inteligentes deben:

- ✚ *Dar libertad a los individuos:* Cada persona en la organización es libre de identificar aquello que es más importante para ellos a nivel personal y de decidir cómo lidiar con los conflictos potenciales entre las demandas del trabajo y las del hogar.
- ✚ *Enfatizar la importancia del dominio personal:* Si el dominio y balance personal es una parte integral de la estrategia y filosofía de grupo,

nadie sentirá que sus oportunidades profesionales se limitan por el tiempo que pasan en compromisos familiares.

- ✦ *Reconocer los asuntos familiares.* Estos deben ser tratados con el mismo respeto que los asuntos de negocio.
- ✦ *Suministrar servicios de apoyo.* La organización debe ayudar a las personas a obtener la guía y consejos de un experto, para que el tiempo dedicado a la familia sea bien utilizado y efectivo.

5. **Cómo aprender de la experiencia:** El aprendizaje mediante la experiencia sólo es posible si las consecuencias de las decisiones importantes son relativamente rápidas. Por lo tanto, muchas organizaciones inteligentes crean un "micro-mundo" (simulacros de aprendizajes de interacciones complejas de negocios). Estos "micro-mundos" aceleran el aprendizaje organizacional ya que:

- ✦ *Sacan a la superficie suposiciones escondidas.* Los líderes de la organización pueden examinar estos supuestos y probarlos para erradicar las inconsistencias y contradicciones.
- ✦ *Comprimen el espacio.* Las acciones tomadas en diversas partes de la organización, incluyendo sus sistemas de negocios subyacentes, pueden ser consolidados y variados desde este "micro-mundo".
- ✦ *Permiten aislar ciertas variables.* Una variable puede cambiarse dentro del "micro-mundo" sin necesidad de cambiar el resto de los factores. Esto permite que las consecuencias de una acción específica se vean claramente.
- ✦ *Alientan al desarrollo de teorías nuevas y novedosas.* Nuevas teorías alternativas y creativas pueden ser aplicadas en el ambiente teórico de forma más rápida.
- ✦ *Generan un aprendizaje institucional verdadero.* Los "micro-mundos" permiten que el conocimiento y la experiencia colectivas sean retenidas por la organización.

**6. Cómo guiar una organización inteligente:** Los líderes de una Organización Inteligente deben:

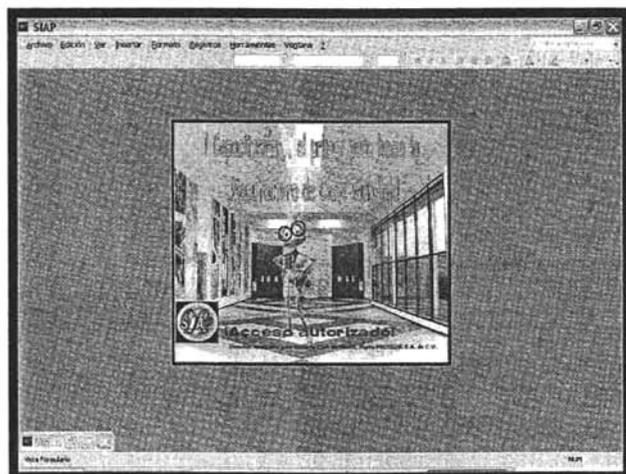
- ✦ *Ser diseñadores de sistemas de negocios:* Entre otras cosas, deben buscar la forma de integrar todos los elementos en el todo de la organización.
- ✦ *Ser orientadores:* Guiarán a la organización hacia delante, con sentido de propósito y cumplimiento.
- ✦ *Ser maestros:* Enseñarán a las personas hacia dónde deben enfocar su atención.
- ✦ *Deben explotar la tensión creativa.*

# CAPÍTULO VI

## "Caso Práctico"

## 6. CASO PRÁCTICO

### SIAP (Sistema Integral de Adiestramiento Permanente)



a) Flash de inicio de la aplicación

## 6.1 Marco General

### 6.1.1 Misión de la empresa

PROSEDE consciente de la responsabilidad que tiene con sus accionistas, obreros, empleados, comunidad y sociedad en general, está comprometida a mantener un crecimiento sano y sostenido, ofreciendo al mercado productos de calidad que satisfagan plenamente las necesidades de sus clientes y consumidores finales

### 6.1.2 Visión

Ser la planta número uno en la fabricación de productos absorbentes, proporcionando a nuestros trabajadores y clientes la satisfacción de sus necesidades

### **6.1.3 Valores**

- ↗* Seguridad en nuestras operaciones
- ↗* Trabajo en equipo
- ↗* Honestidad
- ↗* Compromiso
- ↗* Lealtad
- ↗* Responsabilidad
- ↗* Humildad
- ↗* Respeto
- ↗* Integridad
- ↗* Comunicación

### **6.1.4 Filosofía y Principios**

- ↗* Aprovechar oportunidades manteniendo contacto con consumidores y clientes, a fin de conocer y satisfacer oportunamente sus necesidades.
- ↗* Participar en el desarrollo de proveedores, buscando beneficios para lograr objetivos, tanto de éstos como de la Empresa.
- ↗* Propiciar clima laboral que facilite la tarea de todos, basado en el respeto de la persona y en la dignidad de todos los trabajos, así como en la comunicación clara y abierta.
- ↗* Nuestra filosofía es la calidad y se basa principalmente en elaborar productos y servicios que satisfagan en forma total o superen las expectativas de nuestros clientes.

### 6.1.5 Justificación del Proyecto

PROSEDE tiene en el factor humano su elemento mas valioso; sin embargo, por las diferencias en los individuos que la integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las prácticas de seguridad y tareas diarias que están actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de adiestramiento permanentemente de manera sistemática y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

En función a la necesidad de capacitación y adiestramiento del personal de planta se ha creado un sistema integral de capacitación que tiene como objetivo fundamental:

Lograr el desarrollo integral de las personas que trabajan en PROSEDE, a través de la capacitación y adiestramiento continuos.

Nuestro proyecto se llama **Sistema Integral de Adiestramiento Permanente SIAP**

Contamos con una base de datos electrónica desarrollada en Access, que nos permite tener un control de almacenamiento electrónico de información ya que el llevar un control administrativo contenido en documentos impresos no nos permitiría explotar dicho elemento con tal facilidad como lo hace esta base de datos.

Dentro de sus utilidades contamos con información de:

- ↗ Inventario de recursos humanos
- ↗ Cursos que se imparten mensuales

- ↻ Horas-hombre de capacitación
- ↻ Historial de adiestramiento por empleado
- ↻ Capacitación por departamento
- ↻ Capacitación por categoría
- ↻ Capacitación por curso
- ↻ Capacitación por Instrucción de trabajo y criticidad en función de su grado de riesgo.
- ↻ Evaluación de instructores

Dado lo anterior podemos concluir que contamos con una herramienta que sirve de apoyo para el desarrollo y crecimiento de la planta.

***Capacitación..... El primer paso hacia la Manufactura de Clase Mundial.***

## **6.2 Antecedentes**

Este proyecto fue desarrollado y puesto en marcha en Junio del 2003 y nace ante la competencia inminente que Procesos Servicios y Desarrollo (PROSEDE) enfrenta en un mundo globalizado es imperativo contar con personal más calificado y desarrollado para el desempeño de sus funciones, ya que para nosotros las personas son la clave del éxito de toda organización.

Estamos seguros y conscientes de que el elemento humano es la parte fundamental de nuestra empresa y en la medida en que cada uno de nuestros trabajadores se sienta satisfecho consigo mismo y con su trabajo dentro de la empresa es la forma en que tendremos una empresa más sólida y fuerte para hacer frente a los retos. y oportunidades que nos brinde nuestro país.

Es por ello que el SIAP (Sistema Integral de Adiestramiento Permanente) fue desarrollado como una herramienta que nos facilitará la tarea de Capacitar de manera continua y eficiente a nuestro personal, tomando en cuenta las necesidades de cada área, departamento, persona y puesto.

### **6.2.1 Objetivo general**

Lograr el desarrollo integral de las personas que trabajan en PROSEDE, a través de la capacitación y adiestramiento continuos con la finalidad de alcanzar la meta:

***SER UNA PLANTA DE CLASE MUNDIAL.***

#### **6.2.1.1 Objetivos específicos:**

- ✦ Establecer Las necesidades de capacitación y adiestramiento en base a Índices de eficacia de la planta (costos de trabajo requeridos para la producción,

costos de materiales, calidad de bienes y servicios, utilización de maquinaria y equipo, costos de distribución, cantidad y costos de merma) y Análisis de operaciones (lo que la persona hace y lo que la persona debe saber para hacerlo bien).

- ↻ Elaborar un inventario de personal que nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.
- ↻ Tener un listado del equipo de instructores calificados y su disponibilidad.

El propósito de este proyecto es tener trabajadores más calificados de manera integral para el desarrollo de sus actividades diarias, donde nos ocupamos en desarrollar:

- ↻ Conocimientos
- ↻ Habilidades
- ↻ Experiencia
- ↻ Valores

A través de un programa continuo de capacitación en el que se involucran instructores internos calificados e instructores externos.

Una empresa productiva es aquella que adopta comportamientos conducentes a la realización de metas y objetivos claros, es por ello que nos permitimos día con día tener contacto con el personal haciendo de su conocimiento hacia donde queremos llegar y con que herramientas lo vamos a lograr tomando cada uno nuestra responsabilidad.

## 6.3 Diseño del Proyecto

Basados en principios administrativos y teniendo la firme convicción de que cualquier proyecto guiado por este enfoque tiende a ofrecer mejores resultados nuestro primer paso fue la **previsión**, donde nos detuvimos a observar con que contamos y a demás con que deberíamos prepararnos para la optima implantación del sistema. Una vez reunida la información continuamos con la **planeación** en donde establecimos plazos y compromisos con los responsables de cada actividad programada.

**Procesos Servicio y Desarrollo S.A de C.V**  
CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

# ACTIVIDAD	2003																										
	May			Jun			Jul			Ago			Sep			Oct			Nov			Dic					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
8																											
9																											
10																											
11																											
12																											
13																											
14																											
15																											
16																											

### 6.3.1 Requerimientos del sistema para su óptima implantación

Técnicamente para poder contar con un buen control y en términos generales una buena administración sobre el sistema se requiere del siguiente despliegue de recursos:

## Humanos

- a) **Coordinador del sistema:** quien será el encargado de liderar la detección de necesidades de capacitación para en base a éstas orientar el adiestramiento en dirección a los requerimientos generales para reforzar las actividades que por su desempeño muestren mayor debilidad al momento de analizar la información de cada área.
- b) **Administrador del sistema computarizado:** es el encargado de cubrir las necesidades de información de los clientes del sistema (Todas las áreas funcionales), dado que es este elemento quien realizará las ediciones o modificaciones necesarias a la base de datos para mantenerla siempre actualizada.
- c) **Auxiliar administrativo:** es el responsable de la descargar de información en la base de datos principalmente y de asistir al Coordinador en las tareas de difusión de la información y administración de la misma.
- d) **Comisión mixta de capacitación:** está integrada por un representante de cada área y su principal función es contribuir en la óptima toma de decisiones de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación derivada del análisis minucioso de los datos obtenidos de los resultados del desempeño de la empresa. Su aportación es relevantemente importante ya que estos indicarán la dirección que se tomará en la ejecución los programas y planes de capacitación y su impacto se verá reflejado directamente en los resultados de cada departamento y por consiguiente de la empresa en su totalidad.

## Materiales

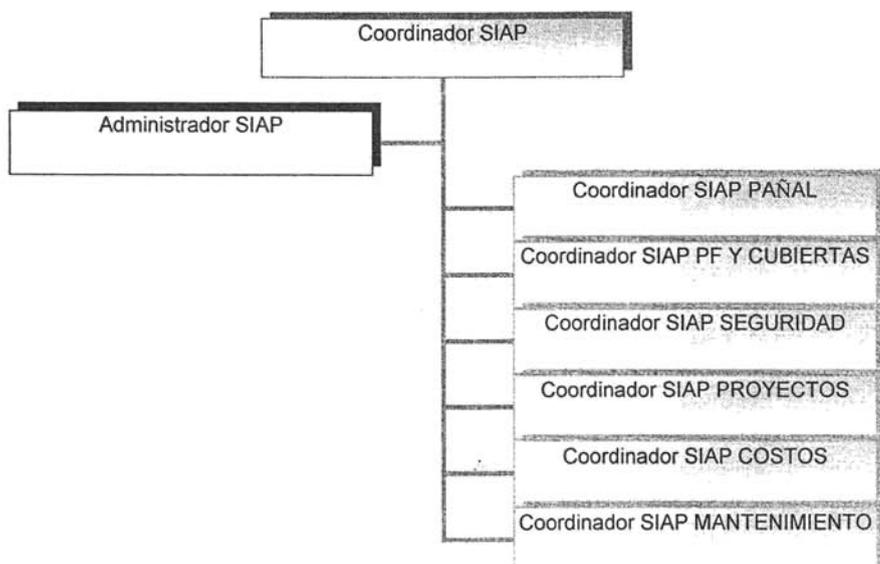
- e) **Salas de capacitación:** las cuales deberán estar equipadas y adecuadas con lo necesario (iluminación, ergonomía, clima, ubicación, material didáctico) para permitir al trabajador que asista y participe convencido de que se encuentra en el lugar apropiado para tal fin.

- f) **Equipo de cómputo:** (Computadora personal instalada en red, con Windows XP o posterior y Microsoft Access versión 2000 en adelante, equipo de impresión, cañón proyector) el cual será necesario para albergar la base de datos SIAP e información estadística del sistema para su control, análisis y desarrollo.

### **Tecnológicos**

- g) **Base de datos SIAP:** esta herramienta fue diseñada para almacenar la información de la capacitación impartida a todos los elementos de una organización y permitirá controlarla de manera sistemática en lo individual y colectivo para facilitar el trabajo de toma de decisiones y lograr el desarrollo integral de las personas que trabajan en ella.

### 6.3.2 Organigrama del Proyecto



### 6.3.3 Grado de confiabilidad y seguridad del sistema

La base de datos se encuentra ubicada en una localidad de red, albergada en el *servidor* de la planta en un directorio reservado a una lista de usuarios con acceso de sólo lectura y por otra parte, a el administrador del sistema y auxiliar administrativo (Capturista) con acceso de lectura y escritura dado que son ellos los únicos autorizados para realizar cambios en el contenido y forma de la base de datos.

Debido a que la captura de la información es realizada por una sola persona la confiabilidad en los resultados se centra en la responsabilidad del capturista al

descargar los datos de las listas de asistencia correctamente, esto ayudado por reglas de validación programadas en la interfase de usuario.

## 6.4 Características del Proyecto

### 6.4.1 Alcance

Nuestro alcance será todos los trabajadores de la planta (alrededor de 1000) para esto es importante hacer una campaña de comunicación interna para que conozcan el nuevo sistema de capacitación y participen de manera voluntaria.

Mensualmente se estima realizar una programación de 60 sesiones como mínimo en horario mixto con una duración de 1.5 horas cada una dirigida a todos los departamentos para alcanzar el objetivo del 5% de capacitación sobre horas hombre laboradas. Esto es de acuerdo a estándares corporativos de Manufactura de Clase Mundial.

### 6.4.2 Comunicación Interna

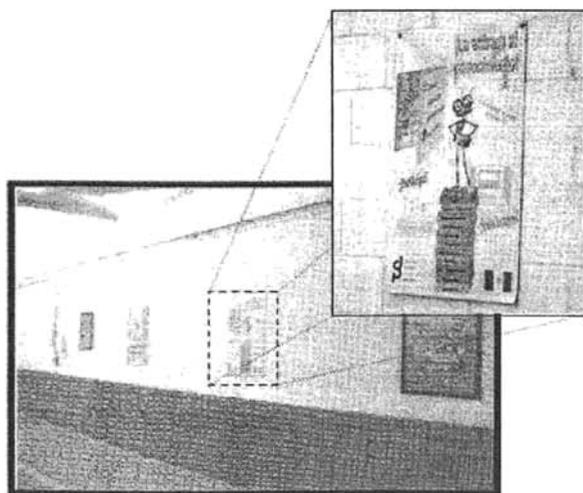


**S**istema El posicionamiento del sistema en el grueso de la población de la planta es de gran importancia, puesto que de ello depende integral de en un principio el que éste cumpla con su misión de generar aprendizaje en el personal para la realización de mejores prácticas de manufactura y en consecuencia el diestramiento incremento de la productividad. Por tal razón el primer paso permanente en su implantación fue darlo a conocer y para esto se inició

con la campaña interna SIAP, que se divulgó a través de reuniones Inter-departamentales y con una serie de posters alusivos al sistema con el slogan: "SIAP ¡La entrada al conocimiento!" y "Capacitación... El primer paso hacia la Manufactura de Clase Mundial" representados por la mascota del sistema que se convirtió en el icono del mismo; la hormiguita "**SIAPY**" quien representa al trabajador que de manera planificada y atendiendo a la detección de necesidades de capacitación (DNC) se mantendrá permanentemente rodeado de conocimientos que

le permitan realizar todas sus tareas de manera segura y apuntando siempre hacia la mejora continua.

**Póster SIAP de  
campaña de inicio.**



## 6.5 Sistema Integral de Adiestramiento Permanente

El **S**istema **I**ntegral de **A**diestramiento **P**ermanente es una herramienta que le permite a PROSEDE controlar de manera global, en referencia a toda la Planta, la forma, métodos, medios, momentos y proporciones de segregar los conocimientos que debe poseer el capital humano para el óptimo desempeño de todas sus actividades laborales, y por que no, de su crecimiento intelectual personal, para conseguir elevar su autoestima y facilitar la consecución de metas y nivel de Manufactura de Clase Mundial en todos los ámbitos. (Seguridad, calidad, productividad, medio ambiente, etc.)

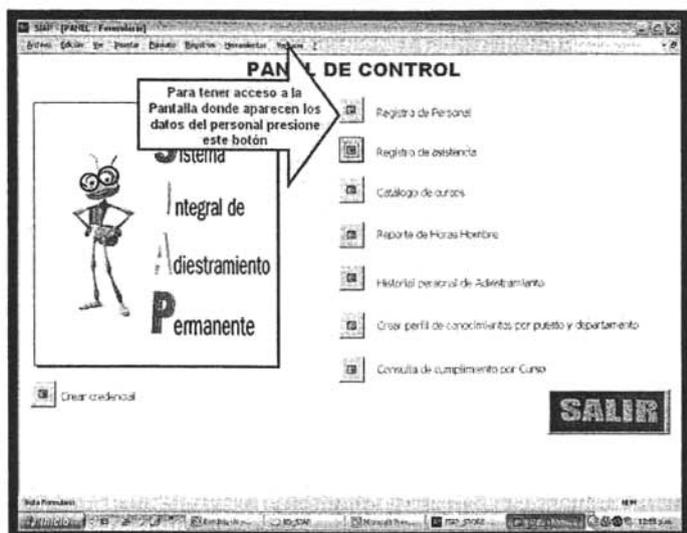
El contenido de la base de datos incluye los siguientes conceptos:

### 6.5.1 Funcionalidad de la base de datos

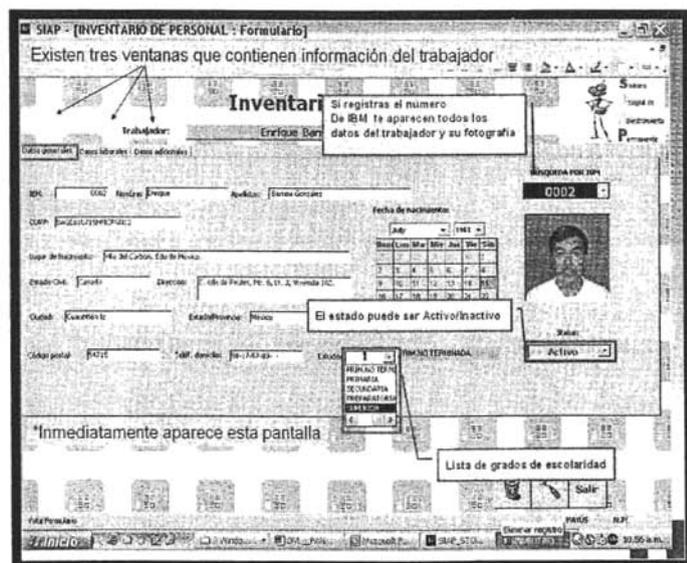
Toda sesión abierta en cualquier sala de capacitación de la planta debe ser registrada en el formato previsto para este fin. Este documento es la fuente de información primaria que dará al sistema el suministro para poder conocer datos como: ¿Quién asistió? A ¿Qué curso? Y en ¿Qué momento? Para que cada que sea necesario los puestos que tienen personal a su cargo conozcan las necesidades actuales de capacitación de su área para poder tomar acciones al respecto.

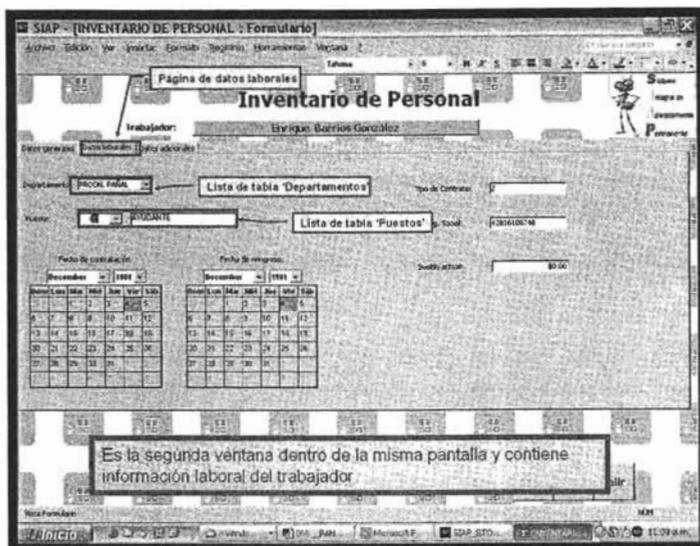
La base de datos está dotada de las pantallas que se describen gráficamente a continuación:

## Registro de personal

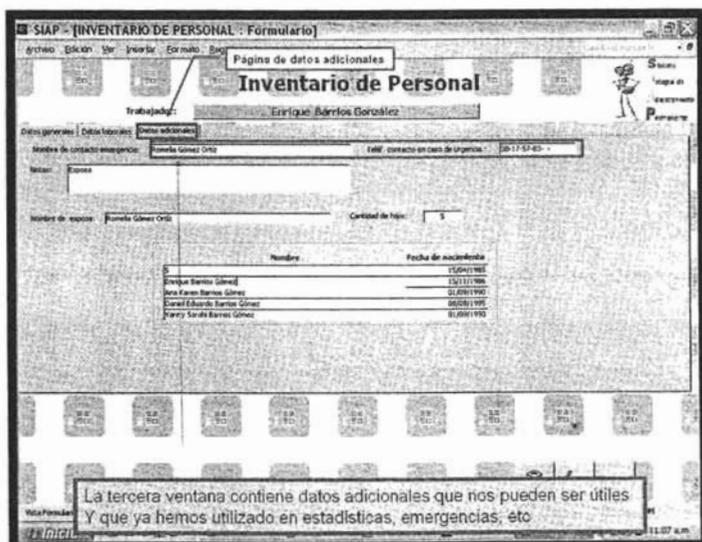


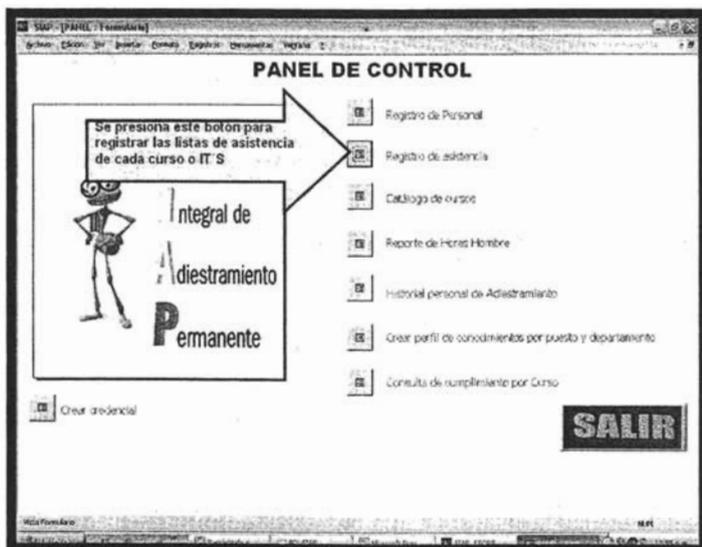
En esta sección se registra a cada uno de los trabajadores en la base de datos. Contiene información personal de cada uno de ellos. Esta información es la materia prima de la base de datos para el manejo de los registros en las consultas.





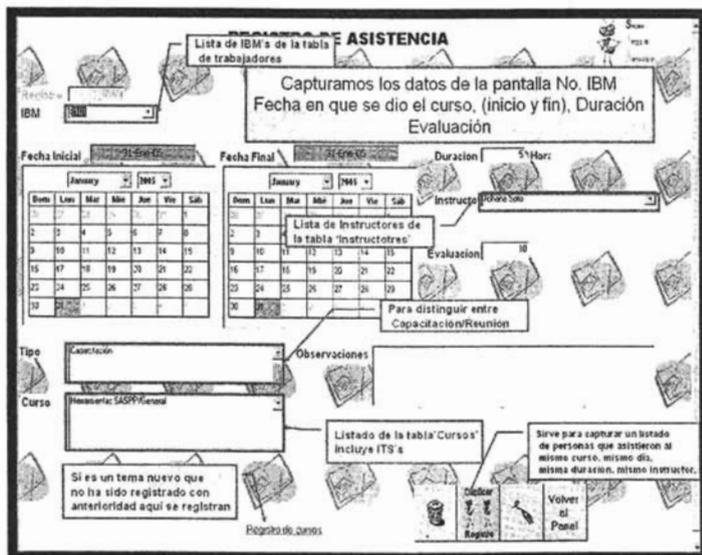
Es de gran importancia tener a la mano información a detalle de cada uno de los trabajadores, esto facilita la extracción de datos en casos de emergencia. Además de que esto es la base del resto de la información.



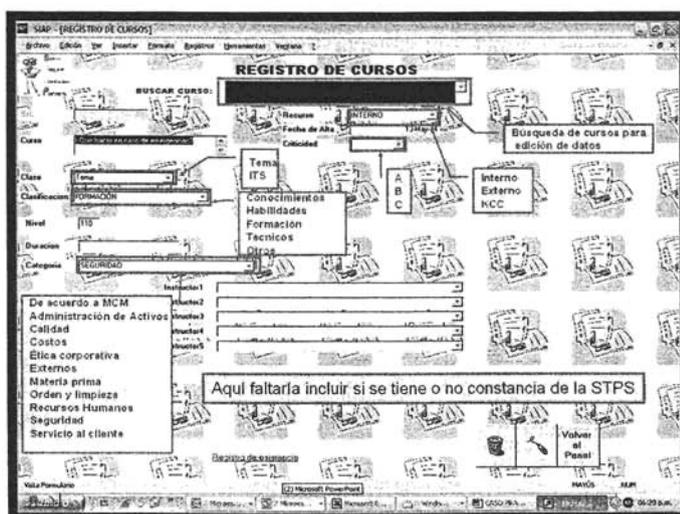
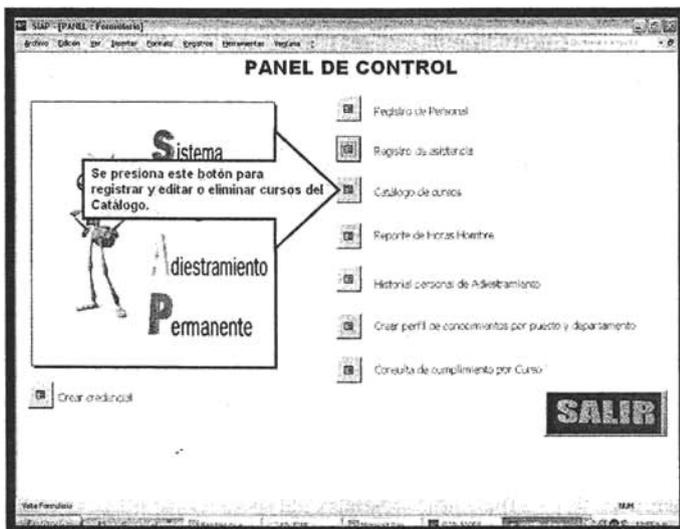


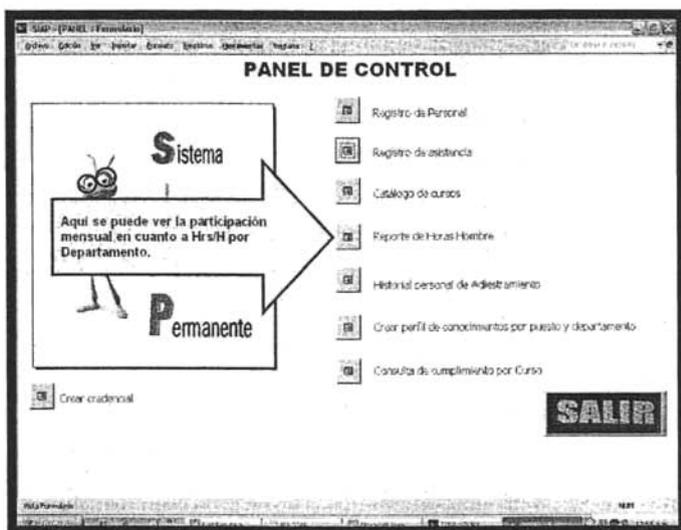
## Registro de asistencia

En esta pantalla se descarga la información del formato de lista de asistencia a curso.



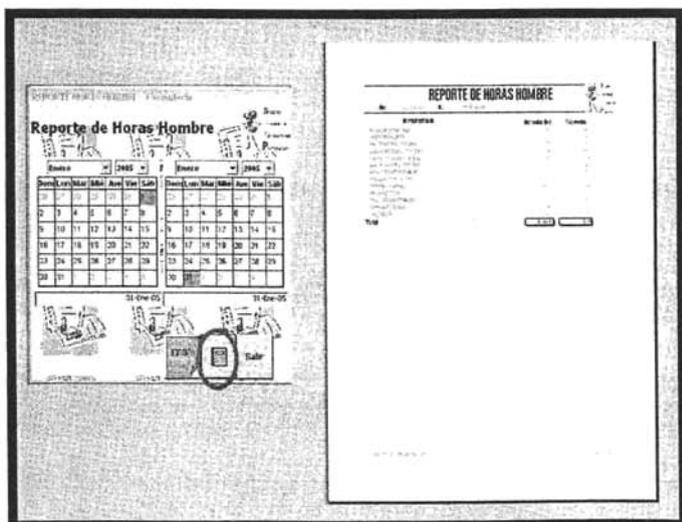
En esta sección se da de alta aquel tema o curso que se va a impartir, para que en ocasiones posteriores se realicen los registros de asistencia correspondientes y se pueda medir la asistencia para cualquier departamento, cualquier puesto y en cualquier periodo.





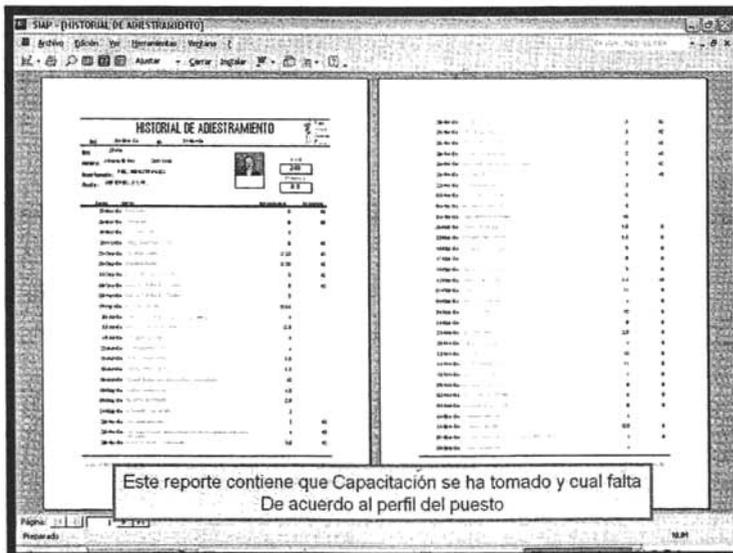
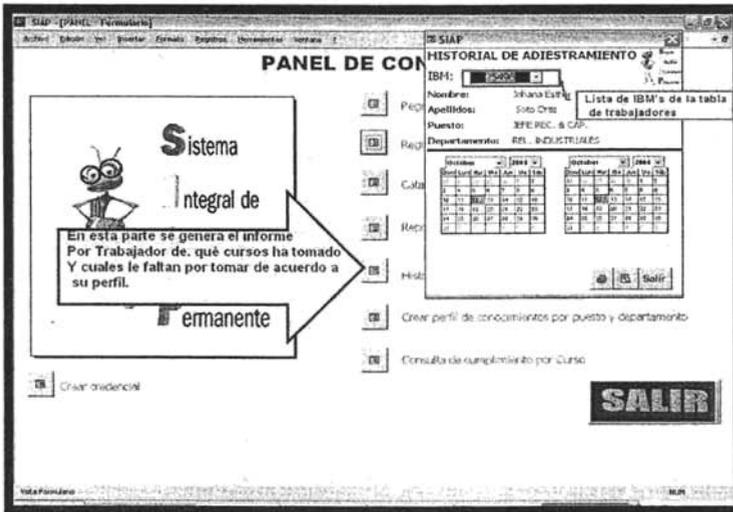
## Reporte de Horas Hombre

Este reporte nos proporciona información relativa a la capacitación mensual de cada área lo cual nos permitirá identificar qué área es la de mayor y la de menor asistencia para impulsar la participación de las áreas que así lo requieran e ir mejorando mes a mes hasta superar el objetivo.



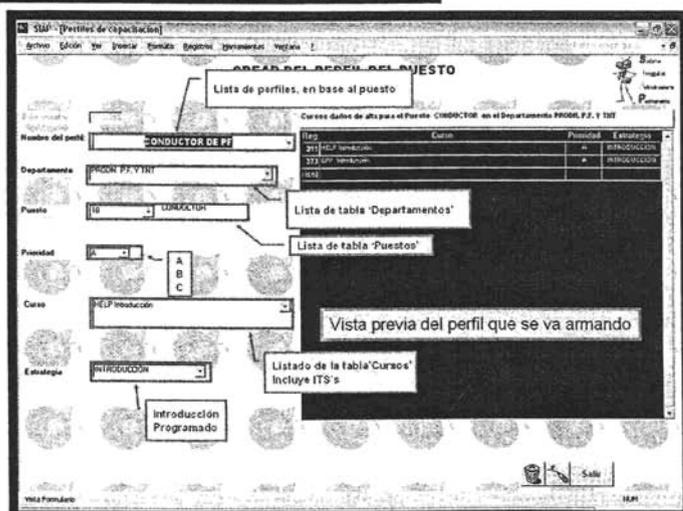
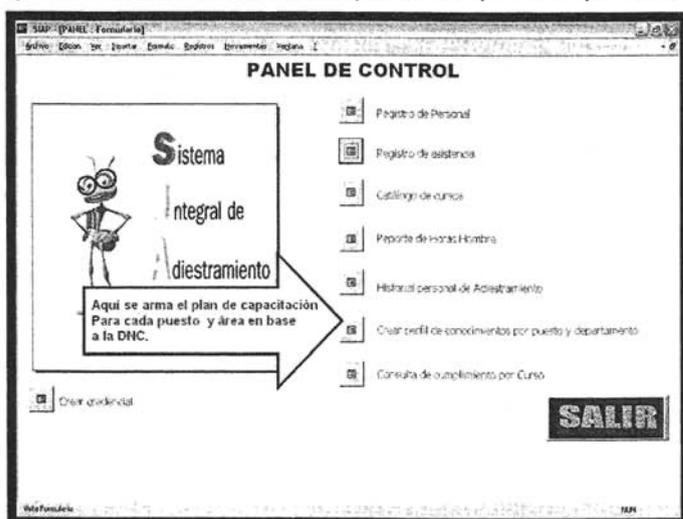
## Historial de adiestramiento

Es el registro personal de cada trabajador, El "Historial de adiestramiento" contiene datos de los cursos que ha tomado la persona en un periodo determinado y al final muestra una relación de los temas que le faltan por cursar de acuerdo a su perfil de puesto y de esta forma el coordinador SIAP será el encargado de darle seguimiento a la participación de cada puesto.

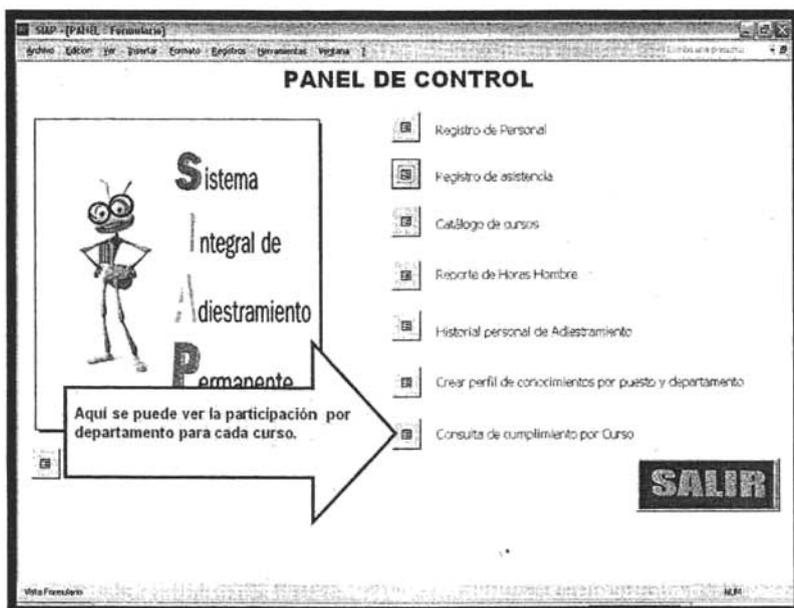


## Perfiles de puesto

Para cada puesto en la empresa es necesario establecer un perfil que contenga los conocimientos básicos para el dominio de cada función en la organización y entonces ir midiéndolo de forma permanente contra la asistencia de cada trabajador a las sesiones que en base a las necesidades de mayor prioridad se hayan programado, para de esta manera conseguir el 100 % de asistencia a cada uno de los cursos contenidos en el diseño de cada perfil. En otras palabras esto servirá para estar midiendo la participación de cada individuo en que cursos ha tomado y puntualmente cuáles le faltan por tomar para cumplir con el total de su formación.



## Avance departamental en la asistencia a un curso específico



Este reporte sirve para ver a detalle el total de personas que han asistido a un curso específico en un periodo de tiempo.

Listado de la tabla 'Cursos' incluye ITS's

CONSULTA DE CAPACITACIÓN POR CURSO

CURSO: 5 Ss General

January 2004

Sum	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	

December 2004

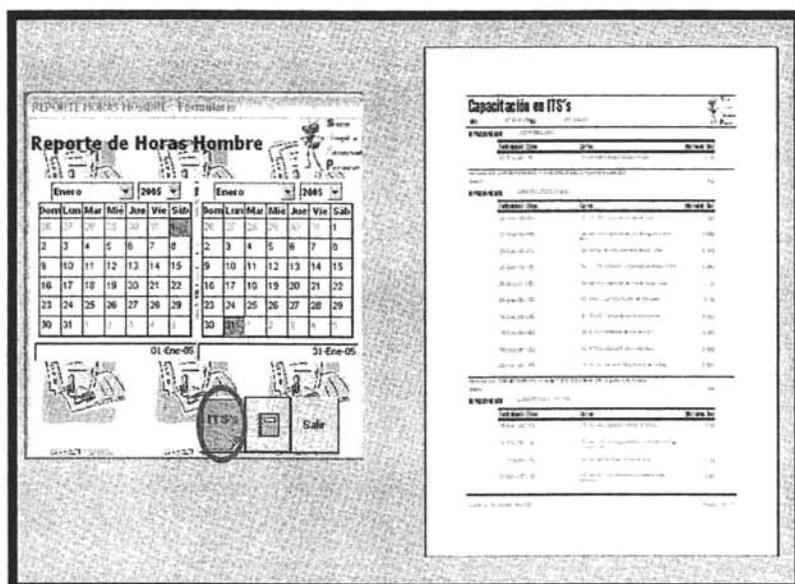
Sum	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	

CUMPLIMIENTO POR CURSO

Curso: 5 Ss General

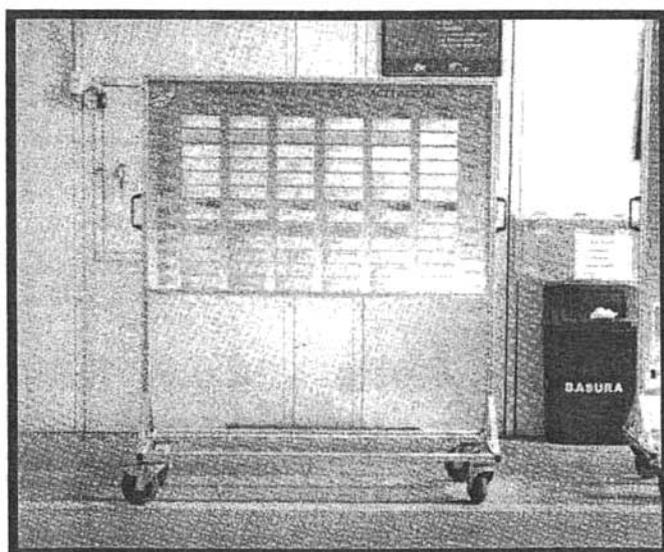
PERSONA	SE	NO	SI	OTRO	TOTAL
...	...	...	...	...	...

Las ITS's o Instrucciones de Trabajo Seguro son procedimientos de trabajo que le dicen al trabajador qué necesita tener y hacer para realizar sus actividades de manera segura tanto para él como para el equipo o maquinaria.



### Programa quincenal de capacitación SIAP

Es un calendario quincenal que se programa de acuerdo a las necesidades de cada área y es difundido de forma visual a través de un tablero ubicado en lugares estratégicos dentro de la planta.





## 6.7 Formato de lista de asistencia a capacitación

Formato oficial que reporta cada sesión de capacitación; esta información se captura en la base de datos.



procesos servicio y desarrollo

P-124-03  
 Bases  
 de  
 Datos  
 de  
 Ingresos  
 y  
 Retiros

**CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN**

NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO  
**ITS/ EM O 004/ Colocación de bolsa colectiva en banda de entrada para embolsadora de W+D**

FECHA:    día    mes    año  
                   1        DIC    2004

DURACION \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

EVALUACIÓN	NUMERO DE EMPLEADO	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	MÁQUINA	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

**COMENTARIOS**

**MOTIVO DE LA INSTRUCCIÓN:**

ACTUALIZACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN DE TRABAJO	DETECCIÓN DE CONDICIONES INSEGURAS
SEGUIMIENTO AL PROGRAMA SIAP	PREVENCIÓN DE ACTOS INSEGUROS
OPERACION NUEVA EN EL DEPARTAMENTO	JUNTA
EQUIPO NUEVO EN EL DEPARTAMENTO	OTROS
PERSONAL DE NUEVO INGRESO	

INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_



## 6.8 Formato de evaluación del trabajador

En cada curso o sesión se realiza una evaluación al trabajador para conocer su nivel de asimilación del conocimiento, esta información se captura en el formulario registro de asistencia.

	<b>Evaluación del Trabajador</b>	
	F-121-04	
Fecha: <input type="text" value="/ /"/>	Evaluación: _____	
Nombre del Curso: _____	Nivel: _____	
Nombre del Trabajador: _____	No. IBM: _____	
Nombre del Instructor: _____		
1.- R= _____		
2.- R= _____		
3.- R= _____		
4.- R= _____		
5.- R= _____		
6.- ¿Has tomado este curso antes? _____	¿Cuántas Veces? _____	
Comentarios: _____ _____ _____		
		

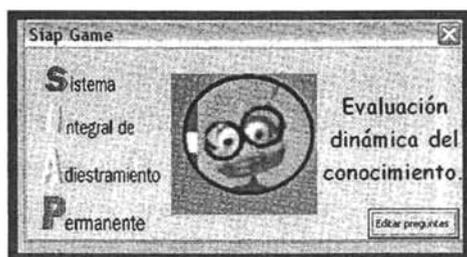
## 6.9 Formato de evaluación del instructor

En cada sesión también se evalúa al instructor para identificar las áreas de oportunidad y establecer las fortalezas de cada uno.

	<h1>Evaluación del Instructor</h1>	
F-121-04		
<b>Marcar en la escala del 1 al 10 de cada cuestión la que considere apropiada para evaluar el desempeño del instructor que le impartió este curso.</b>		
1	<b>Puntualidad del instructor.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
2	<b>Claridad al explicar.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
3	<b>Conocimiento y dominio del tema.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
4	<b>Habilidad para transmitir los conocimientos.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
5	<b>Explicación del objetivo del curso.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
6	<b>Estructuración de la presentación.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
7	<b>Aclaración de dudas.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
8	<b>Promoción de la participación del grupo.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
9	<b>Habilidad para atraer y mantener la atención del grupo.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10
10	<b>Dinámica de la sesión.</b>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10

## 6.10 SIAP GAME Estrategia de motivación

Es un video juego creado en Microsoft Excel con programación Visual Basic bajo la filosofía SIAP para fomentar el aprendizaje en el trabajador, dado que el ser humano obtiene el aprendizaje de varias maneras es importante explorar todas las áreas en cuanto a la forma de transmitirlo. Este material didáctico ha mostrado gran aceptación entre el grueso de la población de PROSEDE ya que de manera dinámica y divertida se refuerzan los conocimientos impartidos en las sesiones de capacitación. Esto complementado por una serie de reconocimientos funciona como motor del estímulo para los trabajadores de toda la Planta.



### Reglas del juego

**Reglas del juego**

- Forma 3 equipos heterogéneos con los integrantes del grupo.
- Porite de acuerdo con tu equipo y elijan un nombre con el que todos se identifiquen. (Ej. "Los DTIC's")
- Realiza un sorteo para determinar cual será el orden de participación en el juego.
- Inicia el juego cuando el equipo uno elije un número y una letra (ej. "1A")
- Cada equipo tiene el derecho de contestar en su debido turno en que eligió número y letra.
- En caso de que el equipo haya contestado erróneamente, el coordinador del equipo decidirá en base a la secuencia de participación a quien le corresponde la oportunidad.
- Los puntos al doble se cargarán directamente al equipo que los haya descubierto.
- Gana el equipo que al final del juego haya acumulado la mayor puntuación.

## Tablero de juego

### Pregunta

SIAP GAME

CL-01 CONTROL DE PROCESO

	A	B	C	D	E
1	59				
2					
3				98	

Microsoft Excel

¿ DE LA DEFINICIÓN DE CONTROL DE PROCESO.

Aceptar

Reglas del juego

Restart Exit

Equipo 1 59 +PUNTOS

Equipo 2 57 +PUNTOS

Equipo 3 +PUNTOS

### Respuesta

SIAP GAME

CL-01 CONTROL DE PROCESO

	A	B	C	D	E
1	59				
2		57			
3					

Microsoft Excel

ESTABLECIENDO UN PROCESO PREDICIBLE Y CONSISTENTE, CAPAZ DE PRODUCIR PRODUCTOS EN OBJETIVO CON BAJA VARIACIÓN AL MENOR COSTO POSIBLE.

Aceptar

Reglas del juego

Restart Exit

Equipo 1 59 +PUNTOS

Equipo 2 57 +PUNTOS

Equipo 3 +PUNTOS



### ¿Cómo se juega el SIAP Game?

- a) Se forman tres equipos de preferencia heterogéneos con los integrantes del grupo de trabajadores que asistieron a capacitación.
- b) El coordinador del juego solicita a los equipos que se agrupen y elijan un nombre para con el que todos los integrantes se sientan identificados, esto fomenta el sentido de pertenencia y estimula la confianza del trabajador.
- c) El coordinador realiza un sorteo entre los tres equipos y determina cual será el orden de participación de cada uno de ellos.
- d) El juego comienza en el momento que el equipo 1 elige un número y una letra (Ejemplo: "1B")
- e) Cada equipo tiene el derecho de contestar su propia pregunta en que eligió número y letra, para ello tiene 30 segundos para deliberar y ponerse de acuerdo para dar la respuesta correcta (Trabajo en equipo).

- f)** En caso de que el equipo el cual tenía el turno haya contestado de manera equivocada, el coordinador del juego decidirá en base a la secuencia de participación a quien le corresponde intervenir.
- g)** Existe en el juego un detalle que le da cierto toque de emoción y está totalmente ligada a la intuición del equipo, es decir, cuestión de suerte!, no hay más. Los "PUNTOS AL DOBLE" se encuentran sorteados aleatoriamente y se cargarán directamente a la puntuación del equipo que los haya descubierto.
- h)** Termina el juego cuando el total de preguntas se ha descubierto y el equipo ganador es aquél que que logró acumular la mayor puntuación.

## **6.11 Relación con la Misión, Visión y Valores de la Organización**

- Brindar Servicios de Calidad que excedan las expectativas de nuestros clientes y que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Nuestra Empresa propiciando un ambiente laboral sano y que tengan como base nuestra participación y apoyo en la vida de los departamentos.
  
- Impulsar y dar vida a nuestros valores
  
- Proporcionar a los trabajadores toda la información relevante y la capacitación apropiada para el desempeño de sus labores.
  
- Proporcionar un Ambiente Laboral Sano donde los trabajadores encuentren la satisfacción de sus Necesidades

## 6.12 Resultados del Proyecto SIAP

Estos datos demuestran el avance de participación de capacitación en la planta, la información la tenemos por departamento, área, puesto y persona de la empresa; esto sin la base de datos del SIAP no sería fácil de consultar; implicaría invertir una gran cantidad de tiempo para hacer las consultas al archivo de cada trabajador y otro tanto para archivar tales expedientes. Pero el control de la información en sí no es lo realmente importante, sino que al invertir menos tiempo a el manejo de la información nos queda más para analizar la misma y dar mayor peso a la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de los métodos de entrenamiento y capacitación, para asegurarnos de que lo repasado en las aulas se vea reflejado en incremento de la productividad, mejora en la calidad, reducción de desperdicio y en general del cambio de cultura que tanto se menciona en México siendo este uno de los principales obstáculos a vencer para poder conseguir procesos de manufactura de clase mundial.

### 6.12.1 Horas/Hombre Capacitación año vs año

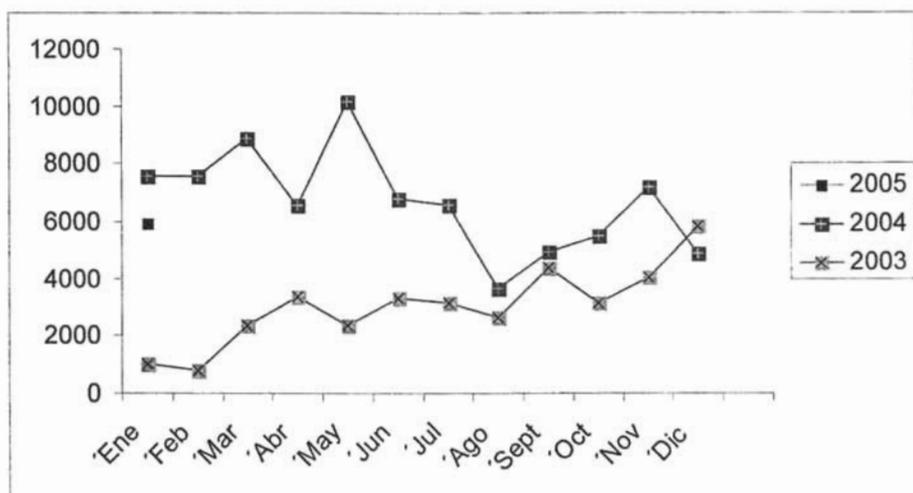
	2003	2004
ENERO	2572.3	7545.5
FEBRERO	2324.3	7552.4
MARZO	3884.2	8882.8
ABRIL	4909.3	6553.7
MAYO	3906.4	10157.2
JUNIO	2869.5	6795.9
JULIO	4704.0	6544.6
AGOSTO	4152.2	3624.8
SEPTIEMBRE	5935.1	4908.7
OCTUBRE	4669.8	5480.4
NOVIEMBRE	5599.5	7194.3
DICIEMBRE	7425.0	4904.3

**52952.0 80144.6**

**51.35%**

**Arriba año Vs. año**

### 6.12.2 Tendencia de capacitación año vs. año



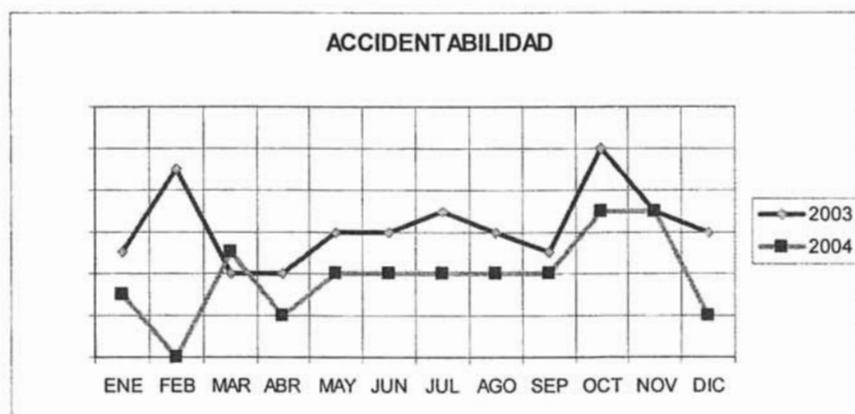
### 6.12.3 Comparativo anual de capacitación.

	2003	2004
H/H Trabajadas	2184857.2	2331083.5
H/H Capacitación	36461.8	80144.6
% Capacitación	1.67%	3.44%

### 6.12.4 Tendencias de Seguridad

El aspecto de seguridad para la planta es de suma importancia, dado que al inicio de la puesta en marcha del sistema se programó 80 % de sesiones referentes a esta categoría. Se trabaja bajo el principio de que "No vale la pena producir una caja de producto si ésta lleva de por medio una gota de sangre de alguno de los trabajadores" y a continuación se muestra el avance en cuanto al cambio de cultura en el aspecto de que en cualquier actividad por sencilla que parezca primero se debe

pensar en la seguridad de quien la está realizando y de quienes están a su alrededor. Esto es reforzado a demás con la capacitación en Procedimientos de trabajo o ITS's (Instrucciones de Trabajo Seguro como se les conoce en PROSEDE).



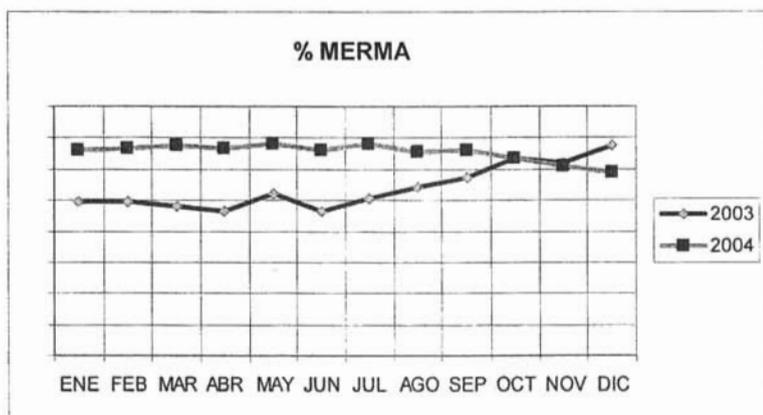
### 6.12.5 Tendencias de Productividad

En cuanto a incrementar la eficiencia de la gente y el aprovechamiento de los recursos se puede apreciar la notable mejoría que a últimos meses se ha estado observando, esto se puede asociar a mejores prácticas de operación por parte de la mano de obra que comienza a tomar conciencia de la importancia de hacer las cosas con conocimiento y ya no sólo empíricamente como se acostumbra hacer por tradición en la mayoría de las empresas.



### 6.12.6 Tendencias de Merma o Desperdicio

El desperdicio o aprovechamiento de las materias primas está directamente relacionado con lo dicho en el párrafo anterior acerca de la productividad y al igual es el resultado del cambio en gran parte de una serie de hábitos de trabajo que se vienen realizando al paso del tiempo de generación en generación, de forma errónea y que se habían estado transmitiendo de la misma manera empírica del resto de los conocimientos como hasta hace poco tiempo, antes del SIAP.



### 6.12.7 Tendencias de Calidad

La siguiente gráfica muestra la mejoría obtenida año contra año (2003 Vs. 2004) en cuanto a porcentaje de producto defectuoso, esto es, interpretando la gráfica, que el año 2004 se tuvo una mejoría considerable en este punto mes tras mes con respecto al año 2003 mostrándose en promedio con un mejor desempeño.



### 6.12.8 Evaluación del desempeño

El jefe de departamento solicita el "Historial de adiestramiento" del empleado al área de capacitación para revisar su participación y aprovechamiento. Existen ciertos cursos que se plantearon como básicos para cada puesto (Perfil de puesto), estos en materia de capacitación son los que por lo menos debe tener registrados con asistencia y calificación aprobatoria para poder ser evaluado satisfactoriamente. Esta información la reúne con el resto de sus objetivos y de acuerdo a los resultados se pondera cada punto para finalmente obtener el porcentaje total de la evaluación del desempeño.

### **6.12.9 Seguimiento a la capacitación**

Controlar la capacitación del grueso de la población no era fácil antes de tener el SIAP, de hecho parecía imposible, ¿Cómo llevar y sobre todo administrar un expediente de capacitación a detalle de manera dinámica para cada uno de los casi 1000 trabajadores?, sin una base de datos y con una sola persona a cargo; ¡Imposible! Ahí radica la valiosa contribución de la base de datos del SIAP. Por que ya teniendo la información procesada es mucho más fácil manejarla. A demás de la base de datos que se encarga de procesar la información se cuenta con una matriz que contiene un listado de trabajadores, los cuales conforman 4 tripulaciones que operan una máquina (filas) y un listado de todos los cursos con que debe contar cada puesto (columnas); esta matriz es actualizada usando como documento fuente el Historial de adiestramiento de cada trabajador y permite observar rápidamente el panorama de quien ha tomado que curso y cuales le faltan por asistir, así ayudado por esta información el líder de cada operación todas las mañanas revisa la matriz y el programa de capacitación y sabe rápidamente a quien debe mandar a capacitarse sin temor a que el trabajador ya hubiese asistido a la misma sesión con anterioridad, problema que sucedía frecuentemente antes de poner en marcha nuestro Sistema Integral de Adiestramiento Permanente.



investigación, por lo tanto solamente podemos comentar que el ambiente en general en la planta tiende de lo aceptable a lo excelente ubicándose la media en lo aceptable.



## CLIMA ORGANIZACIONAL

MARZO 2004

DEPARTAMENTO: PAÑAL B



### 1 COMUNICACIÓN

#PREGUNTA	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1	11	66	17	1
2	69	21	5	0
3	36	35	15	9
4	48	29	17	1
29	36	35	17	7
	200	196	71	18



### 2 MOTIVACIÓN Y AMBIENTE DE TRABAJO

#PREGUNTA	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
5	36	53	5	1
6	55	36	3	1
7	50	22	20	3
8	6	18	20	51
	147	129	48	56



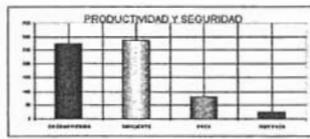
### 3 LIDERAZGO DE LOS JEFS

#PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
9	48	37	7	3
10	26	40	18	8
11	37	50	5	3
	113	127	30	14



### 4 PRODUCTIVIDAD Y SEGURIDAD

#PREGUNTA	BIEN MEDIO	SUFICIENTE	POCO	MUY POCO
12	61	31	0	3
13	61	34	0	0
14	13	50	23	9
15	29	52	7	7
16	26	57	12	0
17	43	28	22	2
30	41	35	16	3
	274	287	89	24



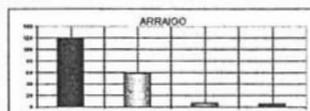
### 5 IDENTIFICACION CON LA EMPRESA

#PREGUNTA	TOTALMENTE IDENTIFICADO	SUFICIENTEMENTE	POCO	NADA
18	68	24	3	0
19	51	39	5	0
20	57	33	4	0
	176	96	12	0



### 6 ARRAIGO

#PREGUNTA	NO ME CANSARIA	PERDARIA MI POCO DE TIEMPO	PERDARIA SERIAMENTE TIEMPO	ME IRA
21	52	36	4	3
22	67	22	3	3
	119	58	7	6



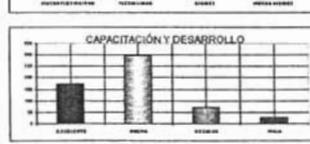
### 7 ACTITUDES HACIA EL CAMBIO

#PREGUNTA	ME GUSTA LA FLEXIBILIDAD	ME GUSTA LA ALIABILIDAD	ME GUSTA LA FORTALEZA	ME GUSTA LA FUERZA
23	22	60	11	2
	22	60	11	2



### 8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

#PREGUNTA	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
24	19	56	16	4
25	34	49	7	5
26	23	55	12	5
27	40	49	3	3
28	34	45	12	4
31	25	42	20	8
	175	296	78	29



De acuerdo a lo anterior podemos decir que se percibe un ambiente de trabajo aceptable con áreas de oportunidad en varios aspectos los cuales partiendo del análisis de este estudio servirán como detección de necesidades de capacitación para atacar en el corto plazo y hacer del ambiente de trabajo un medio que continúe propiciando la buena comunicación, el progreso de la empresa y por añadidura el "ganar, ganar".

### 6.13 Impacto del Proyecto

Dentro del programa de capacitación integral que coordina el SIAP, tenemos una relación estrecha con Fundación México Unido en el cual a través del programa "Participación" le damos vida a los Valores de México, son sesiones de una hora y media en las cuales los trabajadores realizan un viaje al interior de sus almas y redescubren los valores como concepto en sus vidas, esto nos da como resultado que las personas se olviden del día a día y recuerden que ser seres humanos nos da una ventaja importante sobre este mundo, tenemos la capacidad de compartir y compartirnos en nuestro entorno ya sea familiar, laboral o social.

Este programa ha trascendido de tal forma que nuestros trabajadores incluyen a su familia ya que lo llamamos "el curso para llevar".

Por otro lado tenemos el crecimiento profesional de las personas que aquí trabajan a través de un programa de educación abierta.

↻ Secundaria abierta

↻ Preparatoria abierta

Se tiene incluido dentro de los programas de crecimiento profesional diplomado en electrónica y mecánica, además de clases de inglés.

Se programan campañas internas de seguridad para promover la protección de los trabajadores y el equipo y campañas para sus hijos y familia referentes a Seguridad en el Hogar.

A través del IMSS se cuenta con un programa de Salud mensual que incluye pláticas y prevención de enfermedades ocupacionales

Tenemos una vinculación con la STPS en la cual buscamos reforzar las habilidades y conocimientos de nuestros trabajadores con el apoyo del programa de capacitación continua.

A través de un cuestionario de clima organizacional hemos detectado la mejora Inter.-departamental en cuanto a comunicación, motivación y sentido de pertenencia en la empresa.

# CAPÍTULO VII

## "Conclusiones"

## 7. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido desde un inicio mostrar, al empresario moderno, las ventajas y beneficios que le puede traer el capacitar efectivamente a su personal en el momento y tiempo adecuado; apoyado en una herramienta informática, desarrollada por un administrador que conoce a fondo las necesidades de la empresa.

Hoy en día es bien sabido que el factor humano es la principal fuente para que una organización funcione, sin embargo y a pesar de todo lo que se habla al respecto aún existen organizaciones que siguen explotando a su personal sin la menor consideración, pero sobre todo sin la adecuada capacitación.

Como hemos podido darnos cuenta a lo largo de este trabajo, no sólo debemos capacitar al personal por iniciativa propia, la misma ley nos indica que debemos hacerlo. Aún en estos tiempos la gran mayoría de los empresarios no tienen idea de porque deben invertir en capacitación para sus empleados y lo llegan a ver como un gasto innecesario.

Hemos desarrollado una valiosa herramienta (SIAP) que nos permite mantener un catálogo de empleados con los datos confidenciales de ellos, pero también nos permite tener la información en el momento y tiempo oportunos. Podemos saber que curso(s) ha tomado un empleado, así como las calificaciones obtenidas en el momento en que se requiere. Además de saber en qué áreas le hace falta capacitación, evitando duplicidad en los cursos impartidos y reduciendo costos a la empresa. Con esta herramienta el departamento de Recursos Humanos puede proporcionar la información que se necesite en el tiempo y momento en que se le solicite. El SIAP nos ahorra tiempo y dinero, nos ha permitido mejorar los procedimientos administrativos para el control del factor humano en comparación con el método anterior en el cual todo el registro se llevaba de forma manual. Es un

sistema confiable y seguro tanto para la gente que lo alimenta como para el personal que lo consulta ya que cuenta con códigos de acceso que restringen a los usuarios el acceso al sistema para que puedan modificar o sólo consultar datos. Esto nos lleva a poder realizar una adecuada toma de decisiones en base a la información que arroja de manera ágil y con la seguridad de que la información que se está utilizando es confiable. La oportuna toma de decisiones nos ha llevado a mejorar la calidad y la cantidad de resultados en la capacitación del personal mejorando sus habilidades y en consecuencia permitiéndoles ser capaces de satisfacer cualquier tipo de necesidad que tengan ya sea a corto, mediano o largo plazo. Hemos obtenido resultados favorables tanto en la capacitación como en la producción de la planta y el clima laboral, pero quizás su mayor ventaja es que nos permite tener en nuestra organización a **gente altamente efectiva**.

Como ya se mencionó, una persona que se siente capaz de desarrollar su actividad lo hace eficazmente y con deseos de mejorar, a diferencia de alguien que cree que no lo hará bien porque nadie le dijo qué hacer y cómo hacerlo.

Una persona capacitada se siente contenta con la organización y apreciada por la misma, lo que genera lealtad hacia la organización. Pero para ello es necesario involucrarnos más, empezar por uno mismo, si se pretende cambiar la visión y forma de pensar de los demás es necesario modificar nuestros propios hábitos y costumbres, darnos cuenta y despertar. Hoy en día solo podemos reinventarnos o morir.

PROSEDE es el claro ejemplo del cambio en una organización y de la renovación constante. Es una **organización que aprende** y que ha decidido invertir en la capacitación de su personal, fomentado una cultura de **GANAR-GANAR**.

Con lo anterior concluimos y afirmamos que durante el tiempo que lleva implantado el SIAP, se han confirmado nuestras hipótesis:

- a) *Primera:* PROSEDE ha optimizado sus recursos humanos, materiales y económicos desde la implantación del SIAP como herramienta en al Administración del Factor Humano, lo que le ha permitido invertir en mayor capacitación para los mismos.
- b) *Segunda:* El factor humano se siente motivado y capaz de realizar adecuadamente sus funciones, lo cual se ha visto reflejado constantemente en la producción.
- c) *Tercera:* Los factor humano de PROSEDE ha cambiado poco a poco su mentalidad entrando a la cultura de capacitación que fomenta la empresa contribuyendo así a la mejora continua en sus labores, ya no porque el jefe lo pida sino por su propia satisfacción.

De ésta forma concluimos que es importante aprovechar la tecnología en nuestro beneficio como organización, pero debemos darnos cuenta que la era industrial ha quedado atrás. Hemos entrado a la era del conocimiento, la cual representa ejercer una elección personal, en la que las empresas ven a la persona como un todo. El reto es que la motivación hoy en día es interna; el individuo hace lo que la conciencia le dicte, actúa según la vocación que descubra, la voz que encuentre en su interior, hace que no necesite supervisión o motivación externa porque esta fascinado con su trabajo. Lo siente como una misión. Covey lo ejemplifica de la siguiente manera: "Un fósforo puede encender una fogata o iluminar un cuarto que está a oscuras -también iniciar un incendio-, pero, para que ese potencial "se libere", hay que prenderlo"<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Gonzáles, Biondo Graciela, *Gestión de Negocios*, V.5 N° 3, Mayo-Junio 2005, p. 33

Finalmente es importante para nosotros comentar que es un orgullo como egresados de la Facultad de Estudios Superiores Cúcutlán que actualmente el Sistema Integral de Adiestramiento Permanente se encuentra concursando para obtener el Premio Nacional del Trabajo en la categoría de Capacitación con lo cual confirmamos nuevamente que si vale la pena invertir en capacitación.

ANEXOS

## 8. ANEXOS

### 8.1 Formato DC-1



SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN  
Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento  
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO  
Formato DC-1

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))		
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S.
Calle		No. Ext. No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política
Entidad federativa	Teléfono (s)	
Actividad o giro principal		
Número de trabajadores de la empresa	Tipo de contrato (Marcar con una X)	
	Individual <input type="checkbox"/>	Colectivo <input type="checkbox"/> Ley <input type="checkbox"/>

#### DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige */	Número total de integrantes	Fecha de constitución	Año	Mes	Día
<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 patrón o representante legal de la empresa</p> <p>_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe</p> <p>_____ Año Mes Día</p>					

\*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión.

#### NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.

DC-1 ANVERSO

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

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales )	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114900, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-1 REVERSO

## 8.2 Formato DC-2



**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Aprobación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento  
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**  
 Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))					
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.		
Calle		No. Ext.		No. Int. Colonia	
Localidad		Código postal		Municipio o delegación política	
Entidad federativa			Teléfono (s)		Fax (Opcional)
Correo electrónico (opcional)			Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)		
Actividad o giro principal					
Número de trabajadores de la empresa (Opcionales excepto el total)	Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
Hombres (Opcionales)					
Mujeres (Opcionales)					
Tipo de contrato (Marcar con una X)			Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley		
Individual <input type="checkbox"/>	Colectivo <input type="checkbox"/>	Ley <input type="checkbox"/>	Año	Mes	Día

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO					
<b>Objetivos del plan de capacitación</b> Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia			<b>Modalidad de la capacitación</b> Marcar con una X la modalidad correspondiente		
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades			<input type="checkbox"/>		
Proporcionar información de nuevas tecnologías			<input type="checkbox"/>		
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación			<input type="checkbox"/>		
Prevenir riesgos de trabajo			<input type="checkbox"/>		
Incrementar la productividad			<input type="checkbox"/>		
Número de establecimientos en los que rige el plan *1			<b>Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de cuatro años)</b>		
Número de etapas del plan			Año	Mes	Día
			Del	al	
<p align="center"> <b>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.</b>  <b>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.</b> </p>					
<p align="center">           _____            Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa         </p>					
<p align="center">           _____            Lugar y fecha de elaboración de este informe         </p>					
			Año	Mes	Día

\*1 Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas.

### NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-2 ANVERSO

**ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-60-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.  
 Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.  
 Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-2 REVERSO

### 8.3 Formato DC-2B



**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Aviso de Elaboración de  
 Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento  
**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 (s)		
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>_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general</p> <p style="text-align: center;">Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">Año</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">Mes</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">Día</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>							Año	Mes	Día		
Año	Mes	Día									

**NOTAS**

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3578.



## 8.5 Formato DC-4



**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Constancias de Habilidades Laborales  
 Presentación de Listas de Constancias de Habilidades Laborales  
**LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES**  
 Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA						
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)						
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)			Registro patronal del I.M.S.S.			
EL DOMICILIO SE PUEDE ESPECIFICAR SOLO CUANDO LA EMPRESA CUENTA CON MÁS DE UN ESTABLECIMIENTO (Opcional)						
Calle		No. Ext.	No. InL	Colonia		
Localidad		Código postal		Municipio o delegación política		
Entidad federativa			Teléfono (s)		Fax (Opcional)	
Correo electrónico (Opcional)			Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)			
Actividad o giro principal						
Constancias expedidas a los trabajadores (Opcionales)		Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
Hombres (Opcionales)						
Mujeres (Opcionales)						

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES	
Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Número de constancias expedidas al trabajador

### NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-4 ANVERSO

## RELACIÓN DE TRABAJADORES

Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Número de constancias expedidas al trabajador

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

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá. Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526.  
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-4 REVERSO

## 8.6 Formato DC-5



**SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**  
 Agentes Capacitadores Externos  
 Autorización y Registro  
 Modificación de Cursos o Programas y/o Modificación de Plantilla Docente  
**SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO**  
 Formato DC-5

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)			
Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)	Fax (Opcional)	
Correo electrónico (Opcional)		Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)	
Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas

### NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-5 ANVERSO

**PLANTILLA DE INSTRUCTORES****Llenar solamente en el caso de institución capacitadora**

Número consecutivo	Nombre del instructor (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)	Especialidad del instructor

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			

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 54-80-20-00 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-3372 desde los Estados Unidos y Canadá. Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 3526. Para quejas comunicarse al número telefónico del Organismo Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-5 REVERSO

## 8.7 Formato de Inscripción del SIAP en el Premio Nacional del Trabajo



### Anexo 1 Solitud de Inscripción

Programa Multisectorial de Apoyo a la Capacitación y al Empleo, Fase I (FACI)  
 Colaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo

#### DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL			
PROCESOS, SERVICIO Y DESARROLLO S.A. DE C.V.			
DOMICILIO FISCAL			
CARRETERA CUAUTITLAN-TEOLOYUCAN KM 1.5 BARRIO TECOAC			
CALLE	ESTADO DE MEXICO	COLONIA	
CUAUTITLAN	ESTADO DE MEXICO	54800	
DELEGACIÓN O MUNICIPIO	CIUDAD	C.P.	
SECTOR PRODUCTIVO AL QUE PERTENECE		RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	
INDUSTRIA		MANUFACTURERA	
ACTIVIDAD PRINCIPAL			
ELABORACION DE PRODUCTOS ABSORBENTES			
TAMAÑO DE LA EMPRESA DE ACUERDO CON LA CLASIFICACION DE LA CONVOCATORIA		NO. DE TRABAJADORES EN TOTAL	
GRANDE		1050	

#### REFERENCIAS DEL POSTULANTE

NOMBRE		
ING. FCO. JAVIER ROJAS RAMOS		
TELÉFONO(S) INCLUIR CLAVE LADA	FAX	E-MAIL
5870.22.00	5872.03.31	
CARGO DIRECTIVO QUE OCUPA ACTUALMENTE DENTRO DE LA EMPRESA	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN	
GERENTE DE PLANTA	17 AÑOS	

#### INFORMACIÓN ACERCA DEL CASO

TÍTULO DEL CASO QUE PRESENTA(N)	NO. DE TRABAJADORES QUE INTERVINIERON
SIAP SISTEMA INTEGRAL DE ADIESTRAMIENTO PERMANENTE	DEI PERSONAS
CATEGORÍA EN LA QUE SE UBICA. CONSULTAR BASES DE PARTICIPACIÓN	ÁREA DE PREMIACIÓN (VÉASE ANEXO 4)
INDUSTRIA GRANDE	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
ÁREA(S) DE APLICACIÓN DEL CASO EN SU CENTRO DE TRABAJO	
EN TODAS LAS ÁREAS DE LA PLANTA. INCLUYE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO INTEGRAL DE TODOS LOS TRABAJADORES	

## 8.8 Glosario De Términos Informáticos

- ↻ **Campo:** Es la localidad de memoria prevista para el almacenamiento datos. El conjunto de campos forman una tabla.
  
- ↻ **Registro:** Es la información que responde de manera individual a el conjunto de campos de una tabla.
  
- ↻ **Tipos de datos:** Es el atributo define la clase de información que se va a alojar en la localidad de memoria conocida como campo. (Entero, Booleano, Cadena de caracteres, Fecha, Decimal, etc.)
  
- ↻ **Tabla:** Es el objeto de base de datos conformado por campos (de los cuales uno es llamado clave primaria), cuya función es ser el medio de almacenamiento de registros conformados por datos de diferentes tipos.
  
- ↻ **Servidor:** Es el dispositivo electrónico computarizado cuya función principal es almacenar la información de manera centralizada con respecto a otros dispositivos usados como interfase de usuario.(PC's conectadas en red)
  
- ↻ **Interfase de usuario:** es el dispositivo electrónico computarizado que sirve al usuario como medio de transferencia de la información hacia el servidor para ser procesada y restituida por el mismo usuario en cualquier momento.

# BIBLIOGRAFIA

## 9. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS DE INTERNET

### Referencias Bibliográficas

- ↻ Aquino, Jorge, **Recursos Humanos**, Buenos Aires - Argentina, Ediciones Macchi, 1997.
- ↻ Arias Galicia, Fernando L., **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**, México, Editorial Trillas, 1999.
- ↻ Chiavenatto, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, México, Mc Graw Hill, 1999.
- ↻ Covey, Stephen R., **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**, México, Franklin Covey, 2002.
- ↻ Eyssautier de la Mora, Maurice, **Metodología de la Investigación**, México, Thompson Learning, 2002.
- ↻ French L. Wendell, **Administración de Personal**, México, Editorial Limusa, 1993.
- ↻ García, Pelayo Ramón y Gross, **Diccionario Larousse**, México, 1987.
- ↻ Grados A., Jaime, **Capacitación y Desarrollo de Personal**, México, Editorial Trillas, 1999.
- ↻ Harris O. Jeff Jr, **Biblioteca de Administración de Recursos Humanos**, México, D.F., Ed. Ediciones Ciencia y Técnica S.A., 10ª Reimpresión, 2004.
- ↻ Martín del campo, Rafael, **Valuación y Compensación Objetivas de Sueldos**, México, Editorial Trillas, 2ª Edición, 1990.
- ↻ Mc Gregor, Douglas, **El Aspecto Humano de las Empresas**, México, Editorial Diana, 1989.
- ↻ McGehee, William, Thayer Paul W. **Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional**, México D.F., Ed. Limusa, 2ª Edición, 1992.
- ↻ Mitchell, Garry, **Manual del Capacitador**, México, Grupo editorial Iberoamérica S.A. de C. V., 1995.

- ↻ R. Wayne, Mondy, **Administración de Recursos Humanos**, Ed. Prentice Hall, México, Edo. Mex., 1997.
- ↻ Reyes Ponce, Agustín, **Administración de Personal**, Editorial Limusa, 34ª Reimpresión, México, 2004.
- ↻ Rodríguez Valencia Joaquín, **Administración Moderna de Personal 1**, México D.F., Ed. Ecasa, 2ª Edición.
- ↻ Senge, Peter M., **La quinta disciplina**, Barcelona, ED. Granica, 1992.
- ↻ Siliceo Aguilar, Alfonso, **Capacitación y Desarrollo de Personal**, México, Ed. Limusa, Noriega editores, 1995.
- ↻ Strauss, George, **Personal: Problemas Humanos de la Administración**, México, Prentice- Hall Hispanoamericano S.A., 1981.
- ↻ Werther Jr., William B., **Administración de Personal y Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, 1995.
- ↻ Zendejas Hernández, José, **Formación profesional para instructores internos**, Ed. ZenCo, México D.F., 2004.

### Leyes y Reglamentos

- ↻ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ↻ Ley Federal del Trabajo.

### Referencias de Revistas

- ↻ Gestión de Negocios, **Carta de Noticias** Volumen 3 / Numero 5, Septiembre 2003, Pp. 13.
- ↻ Ameyatzin Camacho Brito, **Revista Inteligencia Laboral**, Afore Santander Mexicano, Enero-Septiembre 2004, Pp. 17
- ↻ González, Biondo Graciela, **Gestión de Negocios**, V.5 N° 3, Mayo-Junio 2005, p. 33.

## Referencias de Internet

- ↗ <http://www.resumidos.com> 20/07/2003 03:40 pm
- ↗ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVykkipYwZwRXkT.php>  
03/02/2004 05:35 pm
- ↗ <http://www.monografias.com> 17/04/2004 06:18 pm
- ↗ <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/index.htm>  
15/05/2004 4:15 pm
- ↗ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>  
12/11/2004 11:45 pm
- ↗ [http://www.depi.itch.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/to  
mo1/cap07.html](http://www.depi.itch.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/to<br/>mo1/cap07.html) 12/11/2004 12:45 am
- ↗ <http://www.laesencia.com.ar/autorrealizacion.htm> 14/11/04 01:13 am
- ↗ <Http://www.stps.gob.mx> 24/05/2005 06:20 pm