



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

PROPUESTA DE UNA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DESTINADO PARA LA  
EMPRESA DE CALZADO DENOMINADA "ROCHA".

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MIGUEL ÁNGEL LAGUNES ORTEGA

**ASESOR:**

L.A. FLORES ALVAREZ SANDRO

**COASESOR:**

M.A. GUANES GARCÍA LUIS ROBERTO



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no se habría podido realizar sin la colaboración de muchas personas que me han brindado su ayuda, sus conocimientos y su apoyo. Quiero agradecerles a todos ellos cuanto han hecho por mí, para que este trabajo saliera delante de la mejor manera posible.

Quedo especialmente agradecido con mis dos directores de tesis. El L.A. Sandro Flores Álvarez que me ha ayudado y apoyado en todo momento. Ha corregido minuciosamente este trabajo y me ha dado la posibilidad de mejorarlo. Tengo que agradecerle los comentarios, direcciones, sugerencias y las correcciones con la que he podido elaborar un adecuado trabajo realizado durante estos últimos dos años. Al M.A. Luis Roberto Guanes García, con su gran calidad científica y humana, que me corrigió en cuanto el caso practico del programa de capacitación, ya que el tiene una experiencia incorporable que algunos personas no tienen. Le agradezco sinceramente su confianza y todo el apoyo y consejos y correcciones que me hizo. También quiero agradecerle a la facultad Por darme los conocimientos y la fortaleza que me hizo terminar y con su ayuda darme las herramientas para encontrar un trabajo para seguir forjando mi carrera laborar en la vida y tener un futuro prospero y armonioso.

También quiero expresar mi agradecimiento a mi familia. Sin ellos no habría podido llegar a este punto. He necesitado su cariño, comprensión y su apoyo incondicional en unas dosis extremadamente elevadas. Mis padres, Alicia y Miguel, que han sido por así decirlo los cimientos sobre los que se apoya esta tesis, que aunque algunos no están conmigo fueron mis impulsores para que siga adelante y nunca caer. Tampoco puedo olvidarme de mi hermanos que aunque no me pudieron ayudar en mi carrera que era algo nuevo para ellos me apoyaron en la buenas y las malas tanto moral como económicamente para la realización de este trabajo y no faltando a mi novia que me aguanto y me espero todo este tiempo para poder estar juntos.

Y he dejado de nombrar a muchas personas que me han ayudado de una forma u otra por no saber sus nombres o se me olvidan. Ellos ya saben quienes son y tienen mi más sincero gratitud por todo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. Elementos básicos de una empresa.....	4
1.1. La Empresa.....	4
1.1.1. Conceptos de empresa.....	5
1.1.2. Clasificación de las empresas.....	6
• Según la actividad o giro.....	6
• Según la forma jurídica.....	8
• Según su dimensión.....	8
• Según su ámbito de actuación.....	9
• Según la titularidad del capital.....	9
• Según la cuota de mercado que poseen las empresas.....	10
1.1.3. Características de una empresa.....	10
1.2. La Administración.....	11
1.2.1. Conceptos de administración.....	13
1.2.2. Características de la administración.....	13
1.2.3. Importancia de la administración.....	14
1.2.4. Las funciones de la administración.....	15
1.2.5. Relación de la administración con otras materias.....	16
1.3. La Productividad.....	18
1.3.1. Importancia de la productividad.....	19
1.3.2. ¿Qué es la productividad?.....	19
1.3.3. Factores internos y externos que afectan a la productividad.....	20
1.4. Áreas funcionales de la organización.....	20
1.4.1. Producción.....	20
1.4.1.1. Conceptos de producción.....	21
1.4.1.2. Procesos productivos.....	22
• Extractivos.....	23
• Analíticos.....	23
• De Fabricación.....	23
• De Proceso Sintético.....	23



1.4.4.2. Reclutamiento y selección.....	50
1.4.4.3. Evaluaciones Psicométricas.....	51
1.4.4.4. Tipos de Pruebas.....	52
• De Inteligencia.....	52
• De Personalidad.....	53
• Consejos para realizar estas pruebas.....	54
1.4.4.5. Capacitación y desarrollo.....	55
1.4.4.6. Relaciones laborales.....	56
1.4.4.7. Seguridad e higiene.....	57
1.4.4.8. Manejo de información.....	57
1.4.4.9. Asensos y Traslados.....	58
1.4.4.10. Administración de Sueldos y Salarios.....	59
• Análisis de Puestos.....	61
• Valoración de trabajo.....	61
• Calificación de meritos.....	61
1.4.4.11. Seguridad y Servicios Sociales.....	62
1.4.4.12. Administración de desempeño.....	63
• Etapas para evaluar el desempeño.....	64
• Medición de desempeño.....	66
• Propósitos de evaluación de desempeño.....	67
• Causas de fracaso de los programas de evaluación.....	67
1.4.4.13. Descripción de puestos.....	68
• Los tipos de descripción de puestos.....	68
• Elementos que componen las descripciones de puestos.....	70
• Especificaciones de puestos.....	72
• Usos de las descripciones de puestos.....	73
Capítulo 2. La capacitación y su contexto.....	77
2.1. La globalización en la capacitación.....	78
2.2. Incorporación de nuevas tecnológicas en la capacitación.....	79
2.3. Administración de cambio.....	80

2.4. Desarrollo del capital humano.....	80
2.5. La capacitación como inversión.....	81
2.6. Capacitación y comunidad.....	81
2.7. Beneficios de capacitar.....	82
2.8. Roles del servicio de capacitación.....	83
2.8.1. El Administrador.....	84
2.8.2. El Diseñador.....	85
2.8.3. El Coordinador.....	86
2.8.4. El Asesor.....	87
2.8.5. El Experto en Contenidos. ....	88
2.8.6. El Modelo Interno.....	89
2.8.7. El Validador.....	90
2.8.8. Agente de Cambio.....	91
2.9. Particularidades de la capacitación.....	92
2.9.1. La Utilidad.....	93
2.9.2. La Decisión.....	94
2.9.3. El Tiempo y la Oportunidad.....	97
2.9.4. El Compromiso con los Resultados.....	98
Capítulo 3. Capacitación.....	99
3.1. Conceptos.....	100
3.2. El proceso de capacitación.....	102
3.3. Determinar las necesidades de capacitación.....	104
3.4. Establecimientos de los objetivos de capacitación.....	105
3.5. Propósitos de la capacitación.....	106
1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.....	107
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.....	107
3. Elevar la calidad de desempeño.....	107
4. Resolver problemas.....	108
5. Habilitar para una promoción.....	108
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.....	109
7. Actualizar conocimientos y habilidades.....	110



8.	Preparación integral para la jubilación.....	110
3.6.	Métodos de capacitación.....	111
1.	Instrucción directa sobre el puesto.....	111
2.	Rotación de puestos.....	112
3.	Capacitación en el trabajo.....	112
4.	Simulación de condiciones reales.....	113
5.	Programas en el aula.....	113
6.	Mentoring y Coaching.....	114
7.	Estudio de caso.....	116
8.	Videos.....	116
9.	Representación de funciones.....	117
10.	Capacitación de aprendices.....	117
11.	Capacitación de vestíbulo.....	117
12.	Juegos de negocios.....	118
13.	Caja de trabajo.....	118
14.	Aprendizaje a distancia y videoconferencia.....	118
15.	Realidad virtual.....	119
16.	Aprendizaje en línea (internet).....	119
17.	Becarios.....	120
18.	Lecturas, estudios individuales e instrucción programada.....	120
3.7.	Implementación de programas de capacitación.....	120
3.8.	Evaluación de la capacitación.....	122
1.	Opiniones de los participantes.....	122
2.	Grado de aprendizaje.....	123
3.	Cambios de comportamiento (transferencia de capacitación al empleo).....	123
4.	Logro de los objetivos de capacitación (impacto sobre el desempeño).....	124
5.	Benchmarking.....	124
6.	Evaluación de la capacitación y desarrollo: difícil pero necesaria.....	124
3.9.	Áreas especiales de la capacitación.....	125
1.	Diversidad.....	125

2. Ingles como segunda lengua.....	126
3. Ética.....	126
4. Capacitación a distancia.....	126
5. Servicios al cliente.....	127
6. Resolución de conflictos.....	127
7. Trabajo en equipo.....	127
8. Empowerment (fortalecimiento).....	127
9. Corrección.....	128
Capítulo 4. Capacitación y Desarrollo.....	129
4.1. Cambio organizacional, capacitación y desarrollo.....	130
4.2. Factores que influyen en la capacitación y desarrollo.....	132
4.2.1. Apoyo de los niveles directivos.....	132
4.2.2. Compromisos de especialistas y no especialistas.....	133
4.2.3. Adelantos tecnológicos.....	133
4.2.4. Complejidad organizacional.....	133
4.2.5. Estilos de aprendizaje.....	134
4.2.6. Otras funciones de recursos humanos.....	135
4.3. Desarrollo organizacional.....	135
4.3.1. Retroalimentación por medio de encuestas.....	136
4.3.2. Círculos de calidad.....	137
4.3.3. Creación de equipos.....	138
4.3.4. Capacitación para la sensibilidad o de grupo T.....	138
4.4. Universidades corporativas.....	139
4.5. Desarrollo gerencial.....	140
4.5.1. Importancia del desarrollo.....	141
4.5.2. Necesidades de compromiso personal.....	141
4.5.3. Programas de desarrollo: internos y externos.....	141
4.6. Inducción.....	142
4.6.1. Propósito de la inducción.....	143
4.6.2. Responsabilidad y programación de la inducción.....	144
4.6.3. Beneficios adicionales de la inducción.....	145
Capítulo 5. Caso práctico:.....	146
5.1. Historia del calzado.....	146
5.1.1. Introducción.....	146

5.1.2. Calzado.....	148
5.1.3. Fabricación.....	149
5.1.4. La Industria Mexicana del Calzado.....	149
5.2. Historia de la empresa.....	152
5.2.1. Ubicación de la empresa.....	153
5.2.2. Misión de la empresa.....	154
5.2.3. Objetivo de la empresa.....	154
5.2.4. Productos de la empresa.....	154
5.2.5. Características de las materias primas.....	154
5.2.6. Relaciones de proveedores principales.....	156
5.2.7. Procedimiento de compras y negociación con proveedores.....	157
5.3. Manufactura del Calzado.....	157
5.3.1. Área del Sujado.....	157
5.3.2. Área de Costura.....	162
5.3.3. Área de Ojilladora.....	169
5.3.4. Área del Enjaretado.....	171
5.3.5. Área de Inyección de suela.....	173
5.3.6. Área de Almacenaje.....	179
5.4. Propuesta del programa de capacitación para la empresa de calzado “Rocha”.....	181
5.4.1. Introducción.....	181
5.4.2. Misión.....	183
5.4.3. Visión.....	183
5.4.4. Etapa 1: Análisis de la situación (estudio de las necesidades de capacitación).....	184
5.4.4.1. Evaluación del Desempeño.....	184
a) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño....	185
b) Determinar quién efectuará la evaluación.....	186
c) Decidir sobre una filosofía de valuación.....	187
d) Cómo superar las deficiencias inherentes a la evaluación...	189
e) Diseño de un Instrumento de Evaluación.....	190
f) Retroalimentación de información a los empleados.....	192

5.4.4.2. Observación.....	195
5.4.5. Partes de un Calzado o deportivo o zapatilla.....	195
5.4.6. Necesidades del Usuario.....	196
5.4.7. Etapa 2: Diseño de programas.....	201
5.4.7.1. Objetivos específicos.....	202
5.4.7.2. Objetivos terminales.....	204
5.4.8. Esquema de presentación de la estructura de un curso.....	204
5.4.9. Etapa 3: Método de capacitación.....	205
5.4.9.1. Principios de aprendizaje.....	206
5.4.9.2. Opciones de métodos.....	207
a) Relación experto-aprendizaje o capacitación de aprendices.....	207
b) Instrucción directa sobre el puesto.....	207
5.4.10. Etapa 4: Seguimiento de la capacitación.....	208
5.5. Conclusiones.....	210
Bibliografía.....	212

## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo hablaremos de los elementos básicos en una empresa. Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce. También hablaremos de algunas definiciones de la empresa, las clasificaciones que tiene, y sus características.

Después de saber como esta compuesta una empresa hablaremos de la administración. La administración en las organizaciones, dispone hoy en día de una nueva sangre que corre por sus venas. Está repleto de un nuevo vigor y de un nuevo entusiasmo. Su práctica se viene examinando desde el ángulo científico hasta el ético. Sus realizaciones se ponderan por una parte, con los patrones fijados por una conciencia social revitalizada. Además hablaremos de su definición desde los principales pioneros de la administración, sus características, su importancia, sus funciones y la relación que tiene con otras materias.

También se hablara de la productividad un elemento esencial en la empresa para poder salir adelante.

Nuestro objetivo es conceptualizar algunas de la actividades que en este caso se enfocan a la Ingeniería Industrial en lo que respecta a Productividad, sabemos que hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, Producción, Bajos Costos, Tiempos), también se hablara de algunas definiciones, como su importancia y los factores que le pueden afectar.

También se habla de las áreas funcionales de las organizaciones, son el resultado de la sucesiva división de trabajo en grupo de actividades, lógicamente distribuidas con el propósito de que una empresa realice con mayor eficacia sus objetivos organizacionales.

Explicaremos el alcance de la capacitación y el desarrollo y su relación con el cambio organizacional. Tras analizar los factores que influyen en la Capacitación y Desarrollo, se presentara el proceso de Capacitación y Desarrollo junto con la manera de determinar las necesidades y establecer los objetivos de capacitación, posteriormente se revisarán los diversos métodos de Capacitación y Desarrollo. A continuación se analiza como se implementan y evalúan los programas de Capacitación y Desarrollo. La planeación y el desarrollo de carreras y el desarrollo organizacional son los temas finales de este capítulo.

Primero se hablara de la historia del calzado ofreciendo un resumen extenso de cómo ha evolucionando el calzado en la actualidad, además los tipos de calzado que hay en general, también su evolución en su fabricación y por ultimo su industrialización en general y en México que es en lo que nosotros nos enfocamos ya que la empresa que estamos investigando es Mexicana.

En segundo plano hablaremos de los antecedentes de la empresa con un resumen que consta de las misiones, objetivos, de lo que quiere la empresa, ya que es una empresa familiar que no cuenta con manual de funciones y procedimientos con las que puede contar un empresa grande.

Se presentan también la forma en que se elabora el tenis que se hace en dicha empresa, con el fin de que veamos los pasos para su elaboración y ver de qué manera podemos mejorar esas formas de fabricación y así poder ayudar a la empresa en su crecimiento.

Después de saber cuales son las área funcionales de la organización en general y cuales son las que tiene esta empresa, por último hablaremos de la capacitación en la incorporación de nuevas tecnologías, además dela administración

al cambio como la respuesta al mercado, con el fin de poder llegara a una conclusión y poder establecer con bases ya estructuradas un buen programa de capacitación, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que pueden ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento, así como las necesidades de actualización y desarrollo de los trabajadores, en razón de los cambios tecnológicos y de la empresa en su relación con el servicio a los clientes.

# **CAPÍTULO 1.**

## **ELEMENTOS BÁSICOS EN UNA EMPRESA.**

### **1.1. LA EMPRESA**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semi-elaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador.



Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, esta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

### **1.1.1. CONCEPTOS DE EMPRESA**

2. La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.
3. Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".
4. Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros

proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

5. En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

### **1.1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos (en su libro de HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico"):

#### a) Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

2. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
3. Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
4. De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
5. De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
6. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
  - Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
  - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
7. Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
  - Educación
  - Finanzas

- Salubridad
- Estética

b) Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

1. Empresas individuales: si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
2. Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada

c) Según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

1. Microempresa: si posee 10 o menos trabajadores.
2. Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
3. Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
4. Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

d) Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial
- cabrillas

e) Según la titularidad del capital

1. Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia, empresa auto gestionada si son los trabajadores, etc.)
2. Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
3. Empresa mixta: si la propiedad es compartida

f) Según la cuota de mercado que poseen las empresas

1. Empresa aspirante: aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. Empresa especialista: aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
3. Empresa líder: aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. Empresa seguidora: aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

### **1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA**

1. Elementos que la componen
  - Factores activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.
  - Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.
  - Organización: coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.

Factores activos. Personas físicas y/o jurídicas (entre otras entidades mercantiles, cooperativa, fundaciones, etc.) que constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente monetario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores y compañeros.
- Fuente financiera.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

Factores pasivos. Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

## **1.2. LA ADMINISTRACIÓN**

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones.

Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad (investiga y explica).

La técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad (opera la realidad). La técnica completa a la ciencia.

Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia.

La técnica realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

El arte se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial. Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el ser humano. Al respecto, Hermida, Serra y Kastika sostienen en "Administración y estrategia, Teoría y práctica" (Ediciones Macchi, 1993), que " resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad".

La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Esta actividad se desarrolla en las universidades.



Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica.

### **1.2.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

1.- Henry Sisk Mario

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

2.- José A. Fernández Arena

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

3.- George R. Terry

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

### **1.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, etc.

- Valor Instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.
- Unidad Temporal: Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
- Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Especificidad: Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- Interdisciplinariedad: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante

### **1.2.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

- **Universalidad:** Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- **Simplificación del Trabajo:** Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- **Productividad y Eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- **Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

#### **1.2.4. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización

### **1.2.5. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON OTRAS MATERIAS**

La administración al ser interdisciplinarias, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico se, todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello.

La administración necesita de las siguientes materias para poder desenvolverse como tal y en pleno.

a) Ciencias Sociales:

- Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.

- Psicología: ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia. Carácter, modo de ser.
- Derecho: estudio del conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.
- Economía: ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.
- Antropología: ciencia que trata del estudio del hombre.

b) Ciencias Exactas:

- Matemáticas: ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstractos (números, figuras geométricas, etc.)

c) Disciplinas Técnicas

- Ingeniería industrial: aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial en todas sus ramas.
- Contabilidad: ciencia de llevar las cuentas.
- Ergonomía: conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipo e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.
- Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de las máquinas.

### 1.3. LA PRODUCTIVIDAD

Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología.) Y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con total de recursos utilizados.

Veremos además algunas definiciones de productividad por las cuales nos daremos cuenta como controlar la productividad de mi empresa o futura.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

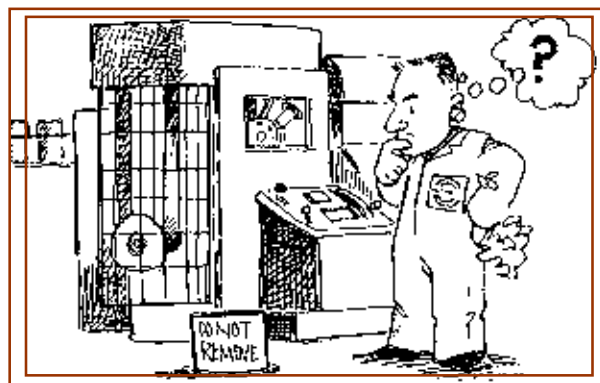


Figura 1.1 Hombre pensando

### **1.3.1. IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de método, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes.

Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

### **1.3.2. ¿QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

### **1.3.3. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD**

Factores Internos:

- \* Terrenos y edificios
- \* Materiales
- \* Energía
- \* Máquinas y equipo
- \* Recurso humano

Factores Externos:

- \* Disponibilidad de materiales o materias primas.
- \* Mano de obra calificada
- \* Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- \* Infraestructura existente
- \* Disponibilidad de capital e intereses
- \* Medidas de ajuste aplicadas

## **1.4. ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.**

### **1.4.1. PRODUCCIÓN.**

La producción ha sido el tema alrededor del cual, se ha centrado el interés organizativo y hasta el de orden político, desde tiempos inmemorables, pero más



concretamente, desde que la llamada “Revolución Industrial” acumuló cantidades de hombres alrededor de primitivas máquinas, en talleres, fundiciones y tejedurías, generando un cambio tan grande en las costumbres, que fue las modernas y grandes ciudades.

En aquella época, el desconocimiento de las normas de relaciones laborales, de relaciones humanas, el carácter primitivo la carencia de aglutinamiento gremial de los trabajadores así como la concentración de los dirigentes en problemas técnicos, que los absorbían casi completamente, hizo que todo girara alrededor de la producción, y como consecuencia de la productividad, olvidando que el hombre tiene una mayor dignidad, y que los bienes deben estar al servicio de sus necesidades y calidad de vida.

#### **1.4.1.1. CONCEPTOS DE PRODUCCIÓN.**

La producción y la productividad, son de interés tanto en el sector privado como en el público, y en todas las ramas económicas. El área funcional de producción, comprende desde el campo de administración de fabricación, y se interesa, en la aplicación de los principios y las técnicas de la ciencia administrativa, incluyendo unidades orgánicas, que producen bienes o servicios de la misma.

Rué Y Byars (*Administración: Teoría y aplicaciones, RSI, 1990*) nos indica que, tradicionalmente el termino “producción”, trae a la mente cosas como fabricación de tubería, maquinaria, lavadoras. La administración de la función de la producción en cualquier organización, ya sea privada o pública, lucrativa o no lucrativa, industrial o de servicio. La administración de la producción comprende, específicamente el diseño de los sistemas de producción, que genera bienes o servicios, ingeniería de productos y planta, planeación y control de la producción, abastecimiento, etc.

El enfoque total de la administración de la función de la producción, es la integración eficiente de recursos o en el logro de objetivos organizacionales.

Ahora es necesario presentar diversas definiciones, emitidas por autores reconocidos, con el propósito de obtener los elementos comunes a dichos conceptos:

- A. Montaña, define la producción así: *Es la función de la empresa, que tiene por objeto la transformación de los recursos en bienes o servicios.*
- E. Fernández define la producción así: *Un sistema que tiene por objeto, extraer o transformar los insumos en artículos terminados.*

Es decir que la función de producción, se convierte en la actividad que planea y controla con eficacia y eficiencia las operaciones, parte de la empresa que es responsable de la transformación de los insumos en productos terminados.

Por lo tanto, la administración de la producción, tiene que ver con la toma de decisiones, vinculadas con los procesos productivos, encaminadas a asegurar que la producción de los bienes o los servicios, se ajusten a las especificaciones y cumpla con los ordenamientos y cantidades requeridas al mínimo costo posible.

#### **1.4.1.2. PROCESOS PRODUCTIVOS.**

El gran aumento de la población, el mayor nivel educativo y los progresos modernos, han puesto las cosas más en su punto, aunque demandando siempre, crecientes cantidades de bienes y de servicios.

Un proceso productivo, propiamente dicho, es una combinación de conocimientos tecnológicos, medios de producción físicos y experiencia de administración. Cabe indicar que existen actualmente, diversos procesos productivos modernos, pueden clasificarse de la manera siguiente:

- *Extractivos.* Consiste en obtener del subsuelo un producto, por ejemplo: el petróleo, los minerales, la pesca en cierto modo.
- *Analíticos.* Son aquellos en que una sustancia básica, es dividida en otras, como la refinación de petróleo, la industria frigorífica, la carpintería básica.
- *De Fabricación.* Es aquel proceso de fabricación, algunas veces llamado proceso de transformación, como por ejemplo: el de la industria de acero, industria textil, y que existe cuando la materia prima, es tratada para cambiar la forma inicial a través de máquinas, prensas.
- *De Proceso Sintético.* Es aquel que trae varios materiales, son combinados para formar un producto único, como en la manufactura del vidrio, poliéster, nylon, rayón.
- *De Proceso de Armado.* Se refiere al proceso de ensamblado de partes, por ejemplo: la industria de automotriz, la electrónica, la relojería.
- *De Proceso Continuo.* Se refiere principalmente, al proceso de fabricación de automotores, acero, químicos. También está el proceso intermitente, en éste se incluye por ejemplo: al maquinado, talleres, etc.
- *Proceso Estándar o de Orden de Pedido.* Es aquel en que la manufactura, según las especificaciones que éste proporciona. Ejemplo de las primeras

están: refrigeradores, radios estufas. Dentro de las segundas están: industria del vestido, máquinas de coser, etc.

- *Proceso Agropecuario.* Es aquel que se refiere, a procesos de transformación de insumos de la agricultura y la ganadería, en sus diversas especialidades.

#### **1.4.1.3. GERENCIA DE PRODUCCIÓN.**

Los gerentes de producción, llegan a este cargo procedente de variadas ramas, antecedentes y capacidades. Se requieren diferentes tipos de educación, capacidad y experiencia, para lograr objetivos de productividad en un restaurante de servicio rápido, en una fábrica de productos químicos, en una planta armadora de automóviles, en un taller de maquila, en un hotel o en un hospital. Dentro de una unidad de producción (una fábrica o un taller), se necesitan gerentes con diferentes conocimientos y destrezas, para asegurarse de que las funciones de producción tales como: el diseño de productos, la aplicación de métodos, la planeación, la programación y el control de operación, se lleva a cabo satisfactoriamente. Un especialista en cualquier de estas áreas, puede convertirse finalmente en el gerente de la unidad de producción, por lo general, después de ocupar diversos puestos especializados.

Dependiendo de la naturaleza de la rama industrial, los gerentes de producción, con grados especializados en ingeniería (mecánica, industrial, química o eléctrica), pueden ser las personas únicamente calificadas para desempeñar tales puestos. Los ingenieros industriales son entre otros, idóneos para la administración de fábricas por su énfasis especial en el diseño de trabajo, los estudios sobre tiempos y movimientos, técnicas orientadas hacia la producción. Sin embargo los gerentes de producción.

Aun los que administran grandes fábricas, tienen una amplia variedad de antecedentes profesionales, lo cual es apropiado en vista de los muy diferentes ambientes de producción y del gran número de especializaciones que encontramos, dentro de la administración de la producción.

Podemos ahora definir a la gerencia de producción como: aquella área funcional que proyecta, organiza, aplica recursos, dirige y controla para alcanzar los objetivos preestablecidos.

#### 1.4.1.3.1. *Objetivos de la Gerencia de Producción.*

Las funciones que desarrolla la gerencia de producción, son múltiples y en ocasiones complejas, pero deben estar encaminadas hacia los objetivos siguientes:

- Minimizar costos, sin bajar la calidad del bien o servicio, para ser competitivo.
- Satisfacer las necesidades del consumidor para permanecer en el mercado.
- Producir bienes o servicio de calidad, sin perjuicios económico para la empresa.
- Incremento en la capacidad productiva, en concordancia con los planes de venta, para lograr la interrelación de áreas funcionales.
- Obtener productividad, es decir, el justo equilibrio entre los bienes y servicios producidos y los recursos empleados para su producción.

#### 1.4.1.3.2. Tareas de la Gerencia de Producción.

En el ámbito de la función de producción, existe una diferencia básica entre el corto y largo plazo. A corto plazo, no se puede cambiar el tamaño o diseño de la planta y equipos básicos, a largo plazo si es posible. Con esto queremos decir, que la capacidad de producción es fija en el corto plazo pero variable a largo plazo.

La labor del gerente de producción a corto plazo es usar de manera eficiente las instalaciones existentes, por medio de su mantenimiento adecuado con un control de inventarios y programar la producción. En particular, el gerente de producción puede:

- Variar la cantidad o tipos de insumos, por ejemplo: comprando más materia prima.
- Usar las instalaciones de manera más efectiva, por medio de cambios en las operaciones, como el uso de tiempo extra o métodos de trabajo mejorado.
- Añadir temporalmente, capacidad por medio de la contratación de otra empresa, que haga parte del trabajo (llamada subcontratación).

A largo plazo, las tareas del gerente de producción consisten en:

- Mejorar las instalaciones existentes
- Modificarlas o expandirla, de acuerdo con las necesidades

Debemos concluir aquí, al referirnos a las labores de la gerencia de producción, éstas no tan solo están enfocadas a la transformación de materias primas, sino también al subministro de servicios de apoyo, es decir, todo aquello que constituye la finalidad de una organización.

#### **1.4.1.4. INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN.**

La producción plantea de manera inmediata, el problema de su organización. Dejando a un lado, algunos tipos especiales de producción como lo serían: las extractivas o agrícolas, la función organizativa en general en las manufacturas, se concentra en la ingeniería.

Definición de Ingeniería de producción: se ocupa de de especificar, lo que se a producir, e incluye la acción del ingeniero jefe, o bien, diseñar los productos de la fábrica, la preparación del dibujo, planos o fórmulas e instrucciones a los departamentos de investigación y desarrollo, así como la preparación de estimaciones, para nuevos artículos e investigaciones. La ingeniería de producción es quien especifica y diseña el proceso de manufactura. Dentro de la ingeniería de producción, las principales actividades son:

- *La planeación del proceso.* Que determina, cómo se debe fabricar el producto o parte, con referencia al componente y diseño de ensamble y:
  - Esboza una secuencia de operaciones para cada componente.
  - Especificar las máquinas, herramientas manuales, accesorios, medidas y fuerza laboral que se debe emplear.
  - Diseñar equipos de manufactura.

- *La planeación de la producción.* Que analiza los pronósticos de venta y determina los recursos industriales, y los programas de producción necesarios para satisfacer la demanda de ventas.
- *El control de producción.* Que programa y supervisa la producción, para asegurar que se cumplan los programas de producción.

#### **1.4.1.5. INGENIERÍA DE PLANTA Y DE PROCESO.**

La ingeniería de planta que tiene a su cargo, el establecimiento de las fábricas, maquinarias, su control y mejoramiento.

La ingeniería del proceso, que es responsable de decidir y especificar cómo es realizado el trabajo e incluye la investigación de métodos, la preparación de especificaciones del proceso, el diseño de herramientas y equipos además de la medición del trabajo y la fijación de tiempos estándar.

Las funciones principales de esta subfunción, pueden ser las siguientes:

- *Ingeniería de métodos.* Que utiliza el estudio de los trabajos (estudio de métodos y evaluación del trabajo) y técnicas de planeación de la productividad, para tomar nota en forma sistemática y examinar críticamente, los sistemas existentes y propuestos para hacer el trabajo, como un medio de desarrollar y aplicar métodos más fáciles y más efectivos y reducir costo.
- *Planeación del mantenimiento.* Que anticipadamente establece programas de mantenimiento de la planta, equipos o edificios, para asegurar que operen o no tengan problemas, durante un periodo determinado.



#### **1.4.1.6. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

La inserción de un área o departamento, que realice acción de planeación organización, dirección y control de la producción, es algo muy necesario en la estructura organizacional de las empresas.

Ha existido la tendencia a sobreevaluar la importancia relativa de la administración de la producción y a olvidar que es sólo una parte del proceso total de la producción y nunca el más fundamental. También hay quienes han olvidado, que es sólo una herramienta de la dirección.

*Estudios del Trabajo.* Esta área incluye, el estudio analítico de un trabajo u operaciones, para uno o ambos de los objetivos siguientes:

- a) Determinación de hasta que punto debe hacerse con exactitud, cuáles son las condiciones optimas, métodos. Distribución de equipos y tamaño y qué causa la albor poco efectiva y cómo puede ser eliminada.
- b) La medición del contenido de trabajo de una tarea, para usarla en la planeación, fijación de costos, pago de salarios e incentivos y control.

*Tiempo Estándar.* Es el tiempo total que debe ser utilizado, para hacer un trabajo u operación por un operario promedio calificado, a un ritmo estándar de trabajo, incluyendo lapsos por fatiga y contingencia.

*Estudio de Tiempo.* Son observaciones sistemáticas, recogiendo y analizando los tiempos tomados, para hacer una operación o trabajo determinado bajo condiciones preestablecidas, y al mismo tiempo necesario para realizar el trabajo, según un estándar de rendimiento ya predefinido.

*Control de Calidad.* Por medio de este se aseguran que durante el diseño, la producción y la prestación de servicio, tanto el trabajo como los materiales, se encuentren dentro de los límites, para lograr el rendimiento y la confiabilidad que se desea para el producto.

## **1.4.2. FINANZAS.**

El campo de las finanzas es amplio. Simplemente las finanzas son un conjunto de hechos, principios y teorías relacionadas con la búsqueda (por ejemplo: de préstamos y la utilización del dinero por individuos, negocios y gobierno).

Aunque nuestro principal interés está en la administración financiera, se cubrirán aspectos esenciales de planeación financiera individual, y de instituciones financieras.

Las finanzas también abarcan, el estudio de mercados financieros e instituciones, y las actividades de gobiernos, con énfasis en aquellos aspectos, relacionados con decisiones financieras de individuos y empresas. El estar familiarizado con las limitaciones y oportunidades suministradas, por el medio ambiente institucional, es crucial para la toma de decisiones de individuos y empresas. Además, las instituciones financieras y los gobiernos, tienen problemas financieros comparables a los individuos y empresas. El estudio de esos problemas, es un área importante en el campo del sistema de finanzas.

### **1.4.2.1. CONCEPTOS DE FINANZAS.**

El campo de las finanzas es amplio y dinámico, ya que interviene directamente en la vida de las personas y de las organizaciones (públicas o privadas). Existe allí, diversas áreas de estudio, que ofrecen grandes posibilidades de desarrollo.

La palabra “finanzas”, proviene del latín *finis* o fin, es decir, que consiste en el objeto último de las organizaciones: obtener un resultado, naturalmente medido en dinero.

E. Fernández define a la función de finanza así: *Es el uso óptimo de recursos, en cuanto en cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como el empleo que de ellos se hace.*

H. Herrera la define así: *La función cuyo objetivo es obtener y usar eficientemente los fondos necesarios para la operación de la empresa.*

Virtualmente todos los individuos y organizaciones, ganan o perciben dinero, y lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales, se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.

#### **1.4.2.2. CLASES DE FINANZA EN UNA EMPRESA.**

El capital es como la sangre de una organización. Si él, nada podrá realizarse. Existe de acuerdo a E. Fernández (*Dirección y organización de empresas*, Macchi, 1980,), los siguientes enfoques:

- a) Finanzas de empresa, es la que se ocupa del dinero, y como todo lo que sucede en la organización tiene algo de económico, ella tendría que invertir siempre (concepto amplio)
- b) Finanzas de empresa, es la que se ocupa, sólo de obtener y administrar los fondos empleados en la organización (concepto amplio).

- c) Finanzas de empresas es un área funcional, dedicada a la obtención de fondos y a su administración. Por tanto, tiene a su cargo la política financiera, el uso adecuado del dinero, la evaluación de las alternativas mejores a corto, mediano y largo plazo, el estudio de la rentabilidad, y su interrelación con otras áreas funcionales.

#### **1.4.2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**

Puede suponerse, que como las empresas están motivadas por la ganancia, la maximización de esta última, debe ser siempre el objetivo de la administración financiera.

Sin embargo, la cuestión es más complicada de lo que parece, pues la maximización de la ganancia es un concepto tanto ambiguo, cuando se intenta aplicarlo en la práctica. Por ejemplo: ¿el término ganancia debe interpretarse como ganancia neta o bruta, antes o después de deducir impuestos, como ganancia actual o futura? Si la empresa debe de elegir entre dos series de ganancias de igual monto total, pero que exhiben pautas temporales distintas, ¿Cuál preferiría? Si estas dos series de ganancias también difieren de acuerdo al grado de riesgo de cada una, ¿cuál debe preferirse?

Estos dilemas sugieren, que la ambigüedad del concepto de maximización de la ganancia, se origina en tres fuentes:

- Las diferentes bases en la información del ingreso.
- La presencia del factor temporal.
- La presencia de la incertidumbre, en diferentes movimientos de ingreso.

Por tanto, los objetivos de la administración financiera de acuerdo con P.L. Back (*Gestión de tesorería de las empresas*, Días de Santos, 1990,), son los siguientes:

- La maximización del valor actual de la empresa.
- Proporcionar la financiación para la actividad comercial y respaldar sus operaciones, las inversiones de capital y crecimiento.
- Registrar y contrastar la situación financiera de la empresa, mediante el proceso de contabilidad.
- Analizar información financiera, para compararlos con objetivos presupuestarios y planes estratégicos.
- Informar sobre el rendimiento de la inversión, o del capital empleado.

Estos objetivos plantean el problema, de los factores económicos que determinan el valor de una empresa.

#### **1.4.2.4. GERENCIA DE FINANZAS.**

Desde el punto de vista estrecho, la administración financiera está relacionada con la tarea de mantener la liquidez y lo lucrativo de una empresa. Debe generarse un financiamiento adecuado, para cubrir las obligaciones y obtener utilidades.

Desde el punto de vista más amplio, sin embargo, la administración financiera contribuye a formar el futuro y a tomar decisiones amplias, que influye en los asuntos de la empresa. El énfasis está cambiando, el análisis de la adquisición y erogación de fondos de la formulación de decisiones, sobre el mejor uso y aplicación de los medios financieros disponibles.

#### 1.4.2.4.1. Denominaciones.

Existe una gran variedad de denominaciones con las que se conoce a los ejecutivos de finanzas. El título depende de cómo esté organizada la empresa, de su tamaño y de la actitud de sus administradores. Incluso el título y los deberes del ejecutivo financiero, varían más o menos.

El puesto se denomina con frecuencia *vicepresidente de finanzas, gerente de finanzas*. Los ejecutivos de finanzas pueden también, combinar otras funciones y ostentar el título de tesorero o contralor, lo cual implica no sólo la responsabilidad del financiamiento de la empresa, sino también de la que emana de las entradas y salidas de efectivo. Pero cualquier que sea el título, las funciones del ejecutivo de finanzas son muy semejantes en todas las empresas.

#### 1.4.2.4.2. Objetivos de la Gerencia de Finanzas.

Una empresa puede visualizarse, en un momento determinado en tiempo, como una agregación de fondos, los cuales provienen de muy diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que otorgan créditos, utilidades retenidas, aportaciones del propietario o de los socios. Estos fondos tienen múltiples usos: en activos fijos para la producción de bienes y de servicio, en inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

Los fondos de la empresa son estáticos, en un momento dado, aunque el conjunto cambie con el tiempo, cambios que conocemos como flujo de fondos. En una empresa en funcionamiento, los fondos fluyen de manera continua a través de toda la organización. El concepto de gerencia financiera (o administración financiera), implica que estos flujos de fondos, se manejan de acuerdo con algún plan predeterminado.

Los objetivos que el gerente financiero busca lograr en una empresa, de acuerdo con E. Solomon (*Introducción a la administración financiera*), son los siguientes:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización, de acuerdo a su tamaño y su crecimiento.
- Definir la aplicación de fondos hacia activos específicos, de manera eficiente.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, es decir, determinando la composición de los pasivos.

El gerente financiero estuvo encargado en el pasado, casi exclusivamente, del último objetivo. Su papel ha venido aumentando en importancia, hacia llegar al sitio que tiene hoy y que lo liga con toda la organización. En otras palabras, el gerente financiero tiene que ver hoy, con aspectos de dirección general, mientras que en pasado sólo debían preocuparse por la obtención de fondos y por el estado de caja de la empresa. En años recientes, la combinación de factores como: la competencia creciente, la inflación persistente, la expansión tecnológica que exige cantidades apreciables de capital, la preocupación nacional, cada día mayor, por los problemas el medio ambiente y de la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez mas estrictas, para controlar las sociedades y la

importancia de las operaciones internacionales, a sido decisiva para obligar al gerente financiero, a asumir responsabilidades de dirección general.

La capacidad del gerente financiero, para adaptarse al cambio y la eficiencia con que planea el manejo de los fondos que requiera la empresa, con que identifique la adecuada asignación de esos fondos y la obtención de los mismos, son aspectos que influyen, no solamente en el éxito de la empresa a la cual presta sus servicios, sino que también afecta a la economía en general. El gerente financiero a través de una adecuada asignación de fondos, contribuye al crecimiento de su empresa y a la actividad y crecimiento, de toda la economía.

#### 1.4.2.4.3. Funciones bajo la Responsabilidad de la gerencia de Finanzas.

El administrador financiero juega un papel central en la empresa. Al ejecutivo de finanzas le corresponde, determinar en qué se debe invertir, cómo se van a financiar las inversiones y cómo se deben combinar estas dos funciones, con el propósito de maximizar los objetivos de la empresa.

Los deberes del administrador incluyen: presupuestos, búsqueda de fondos en los mercados de capital, selección y evaluación de proyectos de inversión, planeación de estrategias financieras y fijación de precios de los bienes o servicios de la empresa. Un administrador individual, es con frecuencia un especialista, que posee un conocimiento en muchas área de finanzas, pero con una experiencia particular en una o dos especialidades.

#### 1.4.2.4.4. Principales Tareas de la Gerencia de Finanzas.

Las tareas del gerente o administrador financiero, dirigida en su totalidad, a lograr el objetivo de la maximización de la inversión del propietario(s), pueden



evaluarse, según los estados financieros básicos de la empresa. Sus tareas principales son las siguientes:

1. Análisis y planeación financiera.
2. Administración de los activos de la empresa.
3. Administración del pasivo y del capital.

Las tareas claves del administrador financiero, pueden estructurarse según el modelo que proporciona el balance general en una empresa.

### **1.4.3.MERCADOTECNIA.**

Actualmente, la mayoría de las naciones, no importando su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. El crecimiento económico de los países depende, en gran medida de su capacidad para estructurar canales de distribución, para sus materias primas y su producción, ya sea agrícola, comercial, industria o de cualquier otro tipo.

Las actividades que implica la mercadotecnia, contribuyen de manera directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa. Con esto, no sólo ayudan a la empresa a vender sus bienes o servicios ya conocidos, sino también, crean oportunidades para llevar a cabo innovaciones con ellos. Esto permite satisfacer en forma completa, las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez, proporcionar mayores beneficios a la empresa. Estas ayudan a producir, no solo la supervivencia de los negocios particulares, sino también el bienestar y la supervivencia de toda una economía. La falta de utilidades dificultaría adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y, como una consecuencia de todo esto, el fabricar más productos que satisfagan

otras necesidades, esto argumenta L. Fischer (*Mercadotecnia*, McGraw – Hill, p. 11).

A pesar de que el crecimiento económico, ha traído consigo ciertos problemas sociales, brinda un alto nivel económico y la oportunidad de desarrollar formas de vida aceptables. En la actualidad, las actividades de mercadotecnia, tienen gran importancia en la distribución de los escasos recursos, tanto energéticos como alimenticios, ya que permiten hacer frente, a las necesidades de una sociedad.

En épocas de crisis, la gerencia de mercadotecnia, habrá de preocuparse de cómo comercializar los bienes o servicios. Las empresas manufactureras que se enfrentan a una situación de escasez, no encontrarán más fácil la tarea de la mercadotecnia. Para la mayoría de las empresas, el verdadero problema es: vender los bienes o servicios, no producirlos. Sin embargo, algunas empresas aún no entiende eso.

#### **1.4.3.1. GERENCIA DE MERCADOTECNIA.**

La mercadotecnia es vital para las empresas modernas. Por lo general, para que una organización sobreviva, los productos (bienes o servicios) que ofrece, debe de estar de acuerdo con lo que los clientes desean, pueden y quieren comprar.

Pasamos ahora, al aspecto administrativo de la dirección de mercadotecnia, para examinar la forma en que las empresas, organizan y controlan sus diversas actividades de mercadotecnia.

Muchas empresas venden una línea de productos, a una gran variedad de mercados, por ejemplo, una empresa de pinturas, venderá al mercado del

consumidor, industria y gubernamental. Una organización de refrescos, venderá a los mercados de menudeo y a los institucionales.

#### 1.4.3.1.1. Definición de Gerencia de Mercadotecnia.

Actualmente las empresas, están evolucionando desde el predominio de las consideraciones relativas a la producción, hacia el punto de vista de la gerencia de comercialización o mercadotecnia, que comprende todas las actividades de la empresa. Es fundamental para una nueva filosofía, que se reconozcan y se acepte un enfoque orientado al consumidor. Aunque las dimensiones totales del sistema de mercadotecnia, están determinadas por decisiones individuales, tales decisiones ahora incluyen, una variedad mucho más amplia de factores internos y externos, recíprocamente relacionados.

E. Fernández define a la gerencia de comercialización: *Es la función total relativa a analizar, crear y desarrollar nuevos productos, embalajes, precios, ventas, distribución, promoción t publicidad de bienes o servicios de cualquier empresa.*

P. Kotler define a la gerencia de mercados así: *Es el análisis, planeación, realización y control de programas que tiene por objeto crear, formar y mantener intercambios y relaciones benéficas, con mercados objetivos con miras a alcanzar metas organizacionales.*

De lo anterior decimos que la gerencia de comercialización tiene como propósito, conseguir y conservar un cliente. La comercialización tiene por objeto, decidir lo que debe de hacer la empresa para lograr ese propósito y asegurar que se haga eso.

#### 1.4.3.1.2. Objetivos de la Gerencia de Mercadotecnia.

El gerente de comercialización o mercadotecnia, forman parte esencialmente del personal administrativo, y se encargan de formar planes a largo, mediano y corto plazo, para la comercialización de sus bienes o servicios en sus mercados. Además se dedican a tomar decisiones, resolver problemas y necesidades de sociedad.

La gerencia de comercialización o mercadotecnia, es una actividad orientada hacia el cliente, por ello debe fijar diversos objetivos de acción, entre los más importantes están.

- Asegurar que la empresa obtenga los ingresos necesarios, para alcanzar sus objetivos económicos.
- Realizar una planeación de productos existentes, para satisfacer primero al mercado actual y después al futuro.
- Analizar si el estado actual de los productos existentes, deben de ser mejorados, modificados o abandonados para satisfacer necesidades del cliente.
- Investigar nuevos productos, que se necesiten para satisfacer los mercados existentes.
- Diseñar la estructura organizacional de comercialización, para coordinar el trabajo de área.
- Fijar una política de precios, adecuada a los objetivos del mercado.

- Establecer un sistema de investigación y análisis del mercado, para tomar decisiones hoy del negocio que cambiaría su trayectoria futura.
- Controlar las actividades de comercialización, para detectar diferencias notables entre lo planeado y los resultados reales, y en su caso aplicar una acción correctiva.
- Llevar a cabo una adecuada coordinación de las actividades de la función de mercadotecnia, para sincronizar acciones individuales y de grupo, con el esfuerzo de organizaciones externas.
- Establecer sistemas de información, para permitir que los gerentes de mercadotecnia estén conscientes, de los objetivos generales y los logros de la organización.

El objetivo principal de las empresas, es el beneficio, y éste sólo puede obtenerse por el total de las ventas, menos los gastos de producción, comercialización y administración. De ahí estas áreas funcionales o sistemas, deban dirigir el proceso al más alto nivel, proveer un enfoque de sistemas, hacia la planeación y control, eliminando toda confusión o desentendimiento entre esos sectores, a fin de buscar objetivos comunes, esto comenta E. Fernández (*Dirección y organización de empresas*, Macchi, 1979).

#### 1.4.3.1.3. Funciones de la Gerencia de Mercadotecnia.

El propósito fundamental, de la estructura de la organización de comercialización, es utilizar los recursos de mercadeo (principalmente la gente), de la manera más efectiva en costos para lograr los objetivos de la empresa. Por fácil que sea decirlo, en muchas ocasiones parece difícil de lograr, en la práctica.

Aunque unas adecuadas estructuras orgánicas, no son el único motivo de éxito en el mercadeo, ciertamente, vale el tiempo del gerente de mercadotecnia para reflexionar en las metas precisas, que quiere lograr con su organización, los diferentes aspectos a equilibrar dentro de ella y que tipo de sistemas de organizaciones hará óptimo el uso de los recursos, no comenta M. C. Wilson (*Gerencia de Mercadotecnia*, Ventura, 1992).

#### **1.4.3.2. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MERCADOTECNIA.**

El estudio de la evolución e la estructura orgánica del área de mercadotecnia, nos demuestra la necesidad de cambiar las respuestas, ante las presiones externas e internas, y puede servir como punto de partida útil, para a la asignación de funciones del gerente de mercadotecnia. Esencialmente, la evolución estructural esta integrada por cinco etapas, no todas ejemplificadas en todas las organizaciones, y muchas veces con modificaciones en cada empresa. No obstante, existe un patrón general de transición, en las estructuras que reflejan el cambio forzado de actitud, de la orientación o la producción, pasando por la orientación a las ventas, hasta llegar a la enfocada al mercadeo.

Sin duda la estructura de la organización del sistema de mercadotecnia, continuarán evolucionando, conforme pretendan responder con efectividad de costos, a las necesidades cambiantes del mercado, y a las demandas cada vez diferentes de los objetivos y estrategias empresariales.

La ventaja de esta evolución es que, a al gerencia de mercadotecnia se la asigna la tarea más grande, lograr resultados en un mercado, no solamente con la línea actual de productos. Esto amplía el panorama de la búsqueda de satisfactores nuevos y rentables.

Además, permiten identificar y delegar verdaderas responsabilidades de rentabilidad de mercados en mercadeo, específicamente, cuando hay tipos de recursos humanos en venta.

El objetivo de una empresa, y de la gerencia de mercadotecnia, consiste en desarrollar productos que satisfagan necesidades del cliente y no sólo producir bienes o servicios de calidad.

### **1.4.3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

Para poner en marcha la función de comercialización, es esencial la información. Una vez fijada las decisiones que es necesario adoptar en comercialización, resultará, relativamente fácil, determinar la información que debe ser obtenida, los objetivos a alcanzar y las alternativas. En este sentido, el propósito de la información es, reducir la incertidumbre acerca de las consecuencias de tomar una decisión.

#### *1.4.3.3.1. Conceptos de Investigación de Mercado.*

La “investigación de mercado” supone recopilar, registrar y analizar información importante, para al comercialización de los productos y hacerla del conocimiento de la dirección superior de la empresa.

Esta información consiste, en preferencias de los mercados, los beneficios de los productos, tal como son percibidos por los clientes y los estilos de vida de los consumidores, información sobre distribuidores y precios, así como productos, promociones, competencias, etc. Dará base para definir o tomar medidas correctivas, acciones a seguir, para fijar políticas y planes a seguir en lo referente al mercado real o potencial.

*Razones sobre la necesidad de la investigación de mercados.* Este tipo de investigación, constituye un grupo de actividades, de información sobre mercados, y colocadas en un orden, que las correlacionan entre si. Sin embargo, existen diversas razones, que hacen necesaria la aplicación de investigación de mercados en la empresa moderna, estas son las siguientes:

- *Conocer al consumidor.* La actividad de comercialización, debe adaptar el plan de mercadotecnia a las necesidades, las costumbres, los deseos y las motivaciones del consumidor.
- *Disminuir riesgos.* La tarea global del estudio de mercados, consiste en ser vínculo entre la sociedad y el mercado, su fin es generar información para definir la mejor política de mercadotecnia.
- *Analizar información e informar.* El estudio de mercados, es una fuente de información, significa recolectar datos, analizarlos, interpretarlos y proporcionar información, a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de alternativa de acción.

#### **1.4.3.4. VENTAS.**

En acción de comercialización, existen un proverbio antiguo pero que encierra mucha verdad: “Nada sucede hasta que se hace una venta”. Una empresa puede hacer la inversión correcta, producir eficientemente, tomar decisiones administrativas correctas, pero sino se canaliza el bien o servicio al mercado adecuado, y se hace lo necesario para que se encuentre en el lugar y el momento preciso, todos los anteriores esfuerzos se habrán desperdiciado. Aún cuando las función de mercadotecnia, puede no ser mas importante que las otras funciones operacionales, si determina el éxito de la empresa.



La “venta” consiste en el acto fundamental, por lo que se cierra la operación: el comprador paga el precio y obtiene la mercancía. Teóricamente, la venta no es sino una de las fases del proceso de comercialización.

Naturalmente, los detalles del acto de venta, dependen de la legislación de cada país, y del artículo de que se trate, que puede requerir contrato o simple posesión de las cosas.

Es necesario que el empresario mexicano, precisamente en materia de comercialización y ventas, trate de confeccionar algún tipo de modelo simple, con respecto a su mercado. Además, la acción de venta, viene encauzada por la influencia de la investigación de mercados, política de mezcla de productos, promoción y publicidad, práctica de distribución, situación de la competencia entre otros.

En resumen, la función de ventas comprende:

a) Planeación de ventas.

- Definición de objetivos y planes de ventas.
- Fijación de políticas de ventas.
- Análisis de ventas por producto.
- Programación de la venta.

b) Dirección de ventas:

- Conducción del personal de ventas.

- Atención a concesionarios y clientes.
- Supervisión de la fuerza de ventas.
- Motivación del personal.
- Capacitación y desarrollo del personal.

c) Control de ventas.

- Análisis y control de datos de ventas.
- Estadísticas de ventas.
- Control de inventarios.
- Control de concesionarios y vendedores.

Un elemento fundamental para la venta, es la organización del personal que la efectúa.

#### **1.4.3.5. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS.**

En la actualidad, no se discute mas la importancia que la publicidad, sea gratuita o pagada, tiene en el monto de las ventas. Otro tanto sucede con la promoción.

Las dificultades surgen, por las diferentes trascendencias de las campañas. Es decir, las campañas deben de ser buenas estar adaptadas al momento, ser

oportunas a las de la competencia, implicar un buen conocimiento de los públicos, y servir a una marca y a unos productos que sean aceptables.

La duración de las campañas, suelen ser entre tres, seis meses y hasta un año. Los artículos de consumo masivo, naturalmente eligen los medios más difundidos y populares. En nuestro país, el 80% de la publicidad televisiva, se divide entre muy pocos productos. En ocasiones, hace su entrada alguna campaña masiva especial de autos o electrodomésticos.

Es conocido que el medio mas usado en este asunto, es el grafico, siguiéndole la televisión (en nuestro país se ha extendido en forma muy apreciable), y que radio tiene también gran importancia, por llegar a zonas del campo todavía relativamente aisladas.

Sobre publicidad y promoción, se puede ver los siguientes detalles:

- La publicidad no se puede crear necesidades, sino sólo estimar las existencias.
- Como el mercado de bienes o servicios es limitado, hay que adecuar las campañas de publicidad y promoción, a la intensidad y la dimensión correcta.
- La publicidad y promoción, no deben llegara a la saturación ni al olvido por parte del público.
- La demanda selectiva puede ser estimulada, en el caso de artículos de calidad.

- La promoción de un artículo, es una actividad decisiva, ya que generalmente, el consumidor toma conocimiento del producto por la publicidad, pero es la prueba o el consejo, lo que decide a convertirse en cliente.
- Hay que tener en cuenta, que la demanda de un bien o servicio derivado (neumáticos respecto a automóviles), no se puede ser estimulada, sino en la medida en que lo sea la demanda del producto básico.
- La promoción de ventas, es la acción de remitir muestras, darlas a probar en la calle y ofrecerlas por correo.

#### **1.4.4. RECURSOS HUMANOS.**

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los Recursos Humanos de que dispone. El elemento humano, es decisivo en todas las fases de la operación de cualquier organismo: en las etapas de nacimiento o formación, en la de crecimiento o expansión y en la de consolidación y desarrollo.

La fuerza de trabajo, representa uno de los renglones más elevados de los gastos, basta ver los gastos de nómina. Pero no solo estos son importantes, sino que además se agregan otros, que son menos llamativos y hasta ahora difíciles de cuantificar, como son los derivados del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de personal, así como los implícitos en los programas de seguridad y servicio para el personal y sus familiares, los que surgen en la revisión y administración de contratos colectivos, etc.

Los recursos humanos son, por su naturaleza, los más complejos en su administración.

Una de las consideraciones objetivas más importantes, que ilustran esta complejidad, es que los servicios personales se contratan a cambio de una remuneración. Al contratar, el salario es conocido y fácilmente cuantificable, pero el rendimiento de la persona –tanto cualitativo como cuantitativo- no lo es, y no puede y no debe anticiparse, inducirse o controlarse en forma empírica.

#### **1.4.4.1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La planeación de recursos humanos, debe llevarse a cabo de manera que, al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que debe reclutarse, pueda determinarse también, el incremento de los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos.

Planear los recursos humanos en términos de ingresos y de costos, requiere del uso de una “Función de respuestas del personal”. Una función de este tipo, relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica, con la respuesta obtenida en esta actividad.

Para establecer esta medida de rendimiento, función de respuestas del personal, se requiere conocer a fondo el trabajo y cuantificar hasta donde sea posible su desempeño. En caso de actividades rutinarias y mecanizadas, es relativamente sencillo, relacionar la productividad con las horas-hombre invertidas, en este caso, pudieran ser suficientes los datos que resulten de realizar la producción en periodos inmediatos anteriores.

En la medida en que el trabajo tiene, un mayor carácter cualitativo, mayor es la dificultad para cuantificar su desempeño, lo que quiere decir, que el trabajo con estas características puede medirse en términos de productividad del personal.

El conocimiento de las diversas respuestas de personal, es la manera más consistente y exacta para determinar las necesidades de los trabajadores, en cantidad y tipo, para cada periodo de planeación

Conociendo la cantidad mínima del personal, por tipo, necesario para cumplir las metas fijadas en el plan, así como el número de personas que deben contratarse en cada periodo de planeación, estos datos deben integrarse en presupuesto de personal, para planear su distribución en las Unidades Administrativas.

Los recursos humanos, como las otras clases de recursos, deben planearse en forma de presupuestos para poder coordinarlos con los presupuestos de la empresa, e integrarlos en un presupuesto general.

#### **1.4.4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Cualquier organismo requiere, naturalmente, de personas que lo hagan funcionar, de manera que necesiten obtenerlas. Esto no sólo es lo primero en teoría, sino que constituye uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa.

El abastecimiento de personas calificadas, determinan el éxito en la gestión, de la misma manera y con más o menos, la misma precisión que el abastecimiento de dinero o materiales.

Observando más directamente el área de esta actividad, surge como una serie interrelacionada y ordenada de interrogantes. Para establecer una política de reclutamiento y selección coherente, lo más probable es que surjan las siguientes preguntas:

- ¿A quien se debe buscar?
- ¿Cuántas personas hacen falta?
- ¿Dónde se debe buscar?
- ¿Qué métodos se pueden emplear, para inducir a las personas más calificadas a nuestra empresa?
- ¿Qué procedimientos se pueden aplicar, para seleccionar al personal más adecuado?

Para realizar una adecuada selección de personal, es necesario un estudio detallado de los requerimientos del puesto de trabajo, para inferir las cualidades humanas necesarias para realizar con éxito.

#### **1.4.4.3. EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS**

Permiten conocer y documentar rápidamente características personales como: inteligencia, conducta, adaptabilidad, vocación, personalidad, habilidades y valores.

La Selección de Personal es la puerta de entrada a las organizaciones. Para poder abrir esa puerta es necesario conocer profundamente a los posibles candidatos que pertenecerán a nuestra empresa; para ello podemos usar algunas herramientas, como son las evaluaciones psicométricas

#### 1.4.4.4. TIPOS DE PRUEBAS

No evalúan ni lo que sabes ni lo que sabes hacer, sino lo que podrías llegar a saber y a hacer, es decir, tu potencial. Lo importante aquí es no considerar que si no pasas una prueba psicotécnica, es porque eres medio tonto. En realidad, cada empresa decide qué busca al pasar un psicotécnico (por ejemplo, para un puesto de trabajo determinado, puede que la empresa no seleccione a personas con una inteligencia superior a la media -según el test, claro- porque no desempeñaría bien el trabajo).

Los test que suelen pasar en una selección de personal, suelen depender del puesto de trabajo, es decir, si te presentas para administrativo, seguramente pasarán un test numérico (si lo tuyo no son los números, tendrás que destacar más en otras habilidades que se requieran, o pensar en otros puestos de trabajo, en los que los números no sean tan importantes).

#### 1. De inteligencia

- a) TEST DE AMPLITUD: Miden el conocimiento y/o el rendimiento. Pueden valorar la memoria, precisión, destreza, atención, sentido de la organización, agilidad manual y mental.
- b) MATRICES DE RAVEN: Orientados a la valoración de la inteligencia concreta, nivel de observación y organización lógica.
  - a. Consiste en descubrir qué figura corresponde al cuadro en blanco de los otros que aparecen en la parte inferior. Las figuras pueden ser abstractas u objetos que mantienen un orden lógico. Interesan la identificación y la diferenciación de formas.
- c) Son ejercicios en orden de dificultad creciente. El tiempo está limitado, con lo cual hay que evitar estancarse en un ejercicio.
- d) FICHAS DE DOMINÓ: Miden la abstracción lógica.



- e) TEST DE RAZONAMIENTO: Miden las facultades de adaptación: agilidad mental, resolución de problemas, etc.
- f) TEST DE COMPRENSIÓN VERBAL: Miden la comprensión de ideas, facultad de análisis y síntesis.

## 2. De personalidad

- a) TEST DE RORSCHACH: Analiza las dimensiones intelectual, afectiva y de comportamiento.
- b) TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA: Evalúa los factores y necesidades de la conducta y de las motivaciones, valorando las emociones y estados internos.
- c) TEST DE ÁRBOL: Revela a la persona en la vida interior y el desarrollo afectivo.

En definitiva en una prueba psicotécnica nos podemos encontrar los siguientes puntos:

- Test de información: Evalúan cuestiones relacionadas con el vocabulario, fluidez verbal y significado de las palabras.
- Problemas aritméticos: Intentan medir la capacidad para resolver problemas aritméticos y matemáticos mediante ejercicios relacionados con números.
- Series numéricas: Estos ejercicios prueban la capacidad para resolver problemas aritméticos y matemáticos, convirtiéndose en una buena forma de medir el razonamiento inductivo o razonamiento abstracto. Las series numéricas pueden presentarse de forma que el individuo complete los números que faltan o bien se les da a elegir el número siguiente entre varias alternativas posibles.
- Series alfabéticas: Del mismo modo que con las series numéricas, se pretende medir también el razonamiento abstracto.

- Problemas de razonamiento no verbal: Son test que se han creado con figuras o símbolos para medir la inteligencia general o el razonamiento abstracto.
- Ejercicios de visualización: Evalúan la capacidad para captar relaciones espaciales. Es importante para aquellas personas que deben manejar objetos, máquinas, planos, etc.
- Test de capacidad mecánica: Tienen como finalidad identificar a aquellos individuos con aptitudes para trabajos de carácter mecánico y trabajos de mantenimiento.
- Test de personalidad: Tratan de buscar rasgos de carácter, acordes con el perfil del puesto: introvertido o extrovertido, dinámico o pasivo, optimista o pesimista, con iniciativa o sumiso, impulsivo o moderado, etc.
- Test de aptitudes administrativas: Sirven para medir la capacidad de percepción, rapidez de lectura, de precisión en actividades específicas, cálculo aritmético, comprobación de datos, ortografía, archivo, comprobación de errores, etc.

### **3. CONSEJOS PARA REALIZAR ESTAS PRUEBAS**

- Entrénate y practica con diferentes tipos de tests. Existen manuales con pruebas reales que te ayudarán a hacerte una idea global del tipo de preguntas que suelen hacer.
- Tranquilízate y mantente relajado/a. Piensa en que la mayoría de cuestiones son sobre asuntos de los cuales tú ya tienes un conocimiento previo. Los nervios no harán más que bloquearte.
- Antes de hacer el test, lee y comprende las instrucciones. Pregunta todo aquello que no te haya quedado claro.
- Infórmate sobre si los errores descuentan. Sino cuentan, atrévete y contesta todas las preguntas del test.
- Intenta concentrarte y no despistarte. El tiempo corre en tu contra.

- Una vez hayas comenzado la prueba, trabaja rápido y con diligencia. No pierdas tiempo con una pregunta que no sabes, pasa a la siguiente.
- Si se trata de un test de personalidad, no mientas ni intentes dar una imagen falsa de tu persona.
- Cada test es diferente y no existe una fórmula mágica para realizarlos. Por lo tanto, confía en ti mismo/a y no tengas miedo a este tipo de pruebas.

#### **1.4.4.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

La capacitación y desarrollo no se puede aplicar con éxito, contando solamente con buenos deseos y nobles intenciones, sino que es mostrar, diseñar y poner en práctica: programas específicos, mismos que deben apoyarse en una clara determinación de necesidades. Existe, por tanto, la urgente tarea de determinar áreas críticas de capacitación en cada empresa.

La capacitación y desarrollo, por lo tanto, tiene tres aspectos, que son los siguientes:

- El primero, lo que será la capacitación, consistirá en la práctica y para un puesto seguro, es necesario una capacitación muy previa, en el comienzo de cualquier trabajo.

- El segundo nos da a entender, que es una cosa de adquirir algo, y para eso se debe adquirir algo de conocimiento, para que haga con facilidad, rapidez y precisión.
- El tercero, va a partir de la práctica y teoría, van a dejar ideas y hábitos, es importante la formación, la cual se necesita para desarrollar en el empleado, obrero o en el propio jefe, los hábitos morales, sociales, o de trabajo, ya que no pueden darse en la capacitación y son de mucha importancia para que el empleado sea decidido, leal y ordenado. Los tres aspectos que componen la capacitación y desarrollo, se van a requerir para todo el personal.

#### **1.4.4.6. RELACIONES LABORALES.**

La administración de recursos humanos, encuentra una estrecha relación, entre las funciones que desempeña y los ordenamientos legales que las regulan.

La relación de trabajo se inicia, con una figura jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo, pero además, existen otros tipos de normas legales que exigen un conocimiento básico para su manejo. Hay que distinguir entre el contrato de trabajo, propiamente como tal, y otros convenios jurídicos que pueden implicar prestaciones de servicios profesionales o de otra naturaleza, que no revisten las características de actividades laborales, sino actos de carácter civil o mercantil.

Al comenzar la *relación laboral*, surge el problema de cómo reclutar y seleccionar al personal. Inmediatamente después, aparece el problema de contratación, en donde el derecho participa a cada momento para marcar los respectivos derechos del trabajador y del patrón, señalando las causas de terminación de la relación laboral.

Por otro lado, se presenta la necesidad de regular el riesgo profesional, de ahí que hay que conocer este tipo de problemas, para poder resolver conflictos que surgen por accidente de trabajo, o accidentes fuera del trabajo, enfermedades profesionales y no profesionales, etc.

A la administración de recursos humanos le toca prever y solucionar conflictos. Y una manera de lograrlo es: manteniendo buenas relaciones laborales, que no sol incluyen lo jurídico, sino lo humano. La negociación y administración de los distintos instrumentos normativos de la relación laboral, requieren información de primera mano y atención especializada.

#### **1.4.4.7. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.**

La seguridad y conveniencia de que el trabajo se ejecute en una forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, etc.

La seguridad industrial no solamente se refiere, al establecimiento de normas para el personal, que ejecuta o puede ejecutar cierto tipo de tareas, que requieren especial cuidado por la posibilidad de accidentes, sino que esta ligada o toda la función de administración de recursos humanos. Mientras que una persona se encuentre bien seleccionada, capacitada, adecuadamente remunerada, es decir, motivada, lo más probable es que realice sus actividades con mayor cuidado y entusiasmo.

#### **1.4.4.8. MANEJO DE INFORMACIÓN.**

Toda la función de administración de recursos humanos, requiere de manejo de información.

Por lo tanto, una eficiente administración en esta materia depende, con gran medida, de que garantice el flujo oportuno y expedito de información relevante, consistente y válida para tomar las decisiones propias de esta función.

Por el volumen tan enorme de información sobre el personal que hay en un organismo social, lo más recomendable es, que esta información se procese a través de computadoras. La medida y la forma en que esto ocurra deben ser determinadas por las necesidades y verificadas por especialistas.

La naturaleza de esta función del área del personal, es de carácter asesor ya que le brinda un servicio de flujo de información relevante, a quienes son los responsables directos.

#### **1.4.4.9. ASCENSOS Y TRASLADOS**

El establecimiento de una política en materia de ascensos, es un punto crucial de la administración de Recursos humanos, tanto como para la empresa como para cada una de las personas que la integran. Para la primera, porque le puede proporcionar un abastecimiento interrumpido, de personas más preparadas para los puestos de nivel superior o medio, y para los empleados, porque les puede significar un presente estímulo para progresar dependiendo de su actuación.

Para seleccionar a quienes han de ascender, generalmente se toma en cuenta la antigüedad de los posibles candidatos, al igual que, la antigüedad entre dos o más candidatos se considera a la persona más capaz y se determina esta capacidad en un periodo de prueba de 30 días o de alguna otra forma.

La enfermedad de algún oficinista origina, uno o más traslados que muchas veces no son los más adecuados. Los cambios en toda la empresa pueden crear también la necesidad de traslados de larga duración.

Con los motivos que se originan por el crecimiento o expansión, o por los que plantean la especialización, las necesidades de personal pueden disminuir en un departamento, mientras en otros aumenta. Esta misma necesidad, exigen la creación de nuevas unidades que requieren la participación de otras que ya existían.

Estas situaciones, implican que deben contar con la política de traslados que evite desperdiciar las capacidades del personal bien preparado, y supone también, la aplicación de un programa sólido de capacitación de manera que, se garantice el buen desempeño de las labores al hacerlas intercambiables en un momento dado, por un grupo determinado de trabajadores que podrían clasificarse como “Equipo de trabajo”, atendiendo a la naturaleza de su labor y a la responsabilidad que confrontan.

#### **1.4.4.10. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.**

La administración de sueldos y salarios, es un método de administración que puede resultar valioso para un organismo social, útil para el directivo y, cuando menos, reconfortante para el empleado. Sin ha de cumplir estos propósitos, todas las empresas, incluso las más pequeñas, deben contar primero, con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe comprender sus responsabilidades dentro de ella.

¿Qué importancia ha de atribuirse al renglón de sueldos y salarios? Normalmente para la empresa, es el rubro de gastos más elevados, el nivel de retribución influye así mismo en la intensidad y la bondad de la prestación al personal, sin embargo, no es el momento absoluto de la retribución, sino el relativo, el que más preocupa al personal.

Su definición: “Es un programa o método de administración de remuneración para determinar el monto de sueldos y salarios justos para los servicios del empleado”.

La administración de sueldos y salarios, tiene como OBJETIVO fundamental: Diseñar, Aplicar y Mantener un Sistema de Remuneración del trabajo, que concilie y satisfaga en el mayor grado.

Para lograr este sistema, hay que establecer una remuneración que sea:

- **EQUITATIVA.** Es decir, que haya concordancia entre, la aportación que hace el trabajador y el salario que recibe.
- **ADECUADA.** Es decir, que sea consistente, con los salarios que se perciben en puestos comparables en el mercado.
- **BALANCEADA.** Es decir, que las porciones que se entregan, ya sea como salario directo o bien, como prestación, efectivamente eleven la capacidad adquisitiva del trabajador.

Para establecer un sistema de estas características, es convincente aplicar diferentes técnicas, como el análisis y la evaluación de puestos, las encuestas de salarios y la calificación de métodos, etc.

Sin un programa de administración de sueldos y salario, es materialmente imposible que una administración esté en posibilidades de reclutar y mantener personas con suficientes motivación, para que desempeñen sus labores y satisfacción.



En un programa de sueldos y salarios, concurren tres etapas:

1. ANÁLISIS DE PUESTOS. Es un procedimientos que consiste, en la separación y ordenamiento preciso, de los elementos que integran un puesto, las tareas que debe abarcar, los requisitos que debe quien lo desempeñan, precisado su misión, obligación y autoridad.

Lo anterior implica detectar un mínimo de requisitos para cada puesto, la manera de encontrar tales requisitos consta de tres pasos:

1. Determinación de Objetivos.
2. Ordenamientos de las Respuestas y su Tabulación.
3. La observación Directa y Determinación de Resultados.

El objetivo del análisis de puestos es: Analizar cada puesto, es decir, las actividades que se asemejan en cualidades, responsabilidades y condiciones que forman, una unidad de trabajo específica e impersonal.

2. VALORACIÓN DE TRABAJO. Consistente en determinar la importancia relativa de cada puesto, en función de su obligaciones y responsabilidades, con el fin de asignar a cada una de las atribuciones más equitativas y lograr la correcta Organización y Remuneración del personal.

Se ocupa de la labor en sí, sin importar quien la desarrolla. Permite o ayuda a establecer, bases para fijar las escalas máximas y mínimas de salarios, formado entre ellos, grupos intermedios.

3. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. Es la valoración separada, de cada una de las cualidades y realizaciones del trabajador, que influyen directamente en la ejecución del trabajo, lo cual permite conocer, en el momento necesario, a quiénes deben darse preferencia en ascensos, y a quiénes deben rechazarse.

La calificación de méritos, trata de establecer y registrar de la manera más objetiva posible y, por tanto, imparcial, la forma en que se desarrolla el trabajo y la aptitudes personales que se muestran. Se usa para estimular y desarrollar promociones.

Puede referirse a la calificación en la puntualidad, en el comportamiento, en las ideas aportadas para simplificar el trabajo, a su iniciativa de trabajo, a su cooperación con sus compañeros.

El ordenamiento jerárquico para fines de remuneración, debe ser objetivo y nacional y las modificaciones salariales deben atender criterios y normas bien definidas. La experiencia demuestra que la remuneración del trabajo, es el vínculo crítico de la relación laboral, por lo cual, es evidente que esta cuestión tan compleja y trascendental, no se pueda atender en forma casual.

Un programa de salarios efectivos, no solamente ayuda a motivar a los empleados y a que estos perciben lo que justamente merecen, sino que en nuestro caso, ayuda a la comunidad en general, porque el servicio podría elevar su eficiencia. Solamente a través de un programa de sueldos y salarios real, un medio sólido para administrarlo, se podrá solucionar muchos problemas de entendimiento, que dan lugar a otras tantas situaciones conflictivas.

#### **1.4.4.11. SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES**

Este aspecto tiene como finalidad administrar los servicios que se dan para la seguridad del trabajador o de sus familiares. Tráves de instituciones como el IMSS; ISSSTE, o mediante la contratación de servicios médicos profesionales o la creación de los suyos propios, otro propósito es la administración de ayudas y prestaciones, que se otorgan a los trabajadores.

Las prestaciones y servicios de los trabajadores, no se pueden considerar separadamente de la función del personal, pues no son una dádiva, sino que se derivan de las relaciones laborales.

Por lo general, las empresas que brindan más prestaciones o beneficios complementarios de salarios son, las más solicitadas por los trabajadores. La atención de estos asuntos, requieren ser especializadas, ya que un programa sólido y bien administrado en esta materia, es básico para llevar unas buenas relaciones laborales.

#### **1.4.4.12. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, éste es el objeto de estudio del presente ensayo. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los conceptos tanto de desempeño como de administración del desempeño en las organizaciones.

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

**a) Etapas para evaluar el desempeño**

1. **Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.
2. **Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

3. **Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción.

El IPSS está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.

4. **Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
5. **Evaluación:** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.



#### **b) Medición del desempeño**

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y

poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

**c) Propósitos de la Evaluación de Desempeño**

- Control y evaluación de los procesos de selección incorporación, capacitación y entrenamiento de personal.
- Un medio de comunicación diferente.
- Una oportunidad de identificar puntos fuertes y débiles de la organización.
- Distribución equitativa de estímulos salariales.
- Identificar oportunidades de mejora, el potencial de la gente, la necesidad de tomar acciones correctivas.
- Estimular a los empleados para asumir nuevos desafíos.
- Reconocer causas que afectan al desempeño de la gente Referencia importante para la planificación de la carrera personal.
- Detectar necesidades de nuevos programas de capacitación.
- Efectuar rotaciones de puestos para permitir un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de la gente.

**d) Causas del Fracaso de los Programas de Evaluación.**

- Pierden credibilidad cuando no hay un sistema de remuneraciones que los complemente.
- Pierden credibilidad cuando hay desempeños bien evaluados pero no hay compensaciones económicas.
- Se convierten en una fuente adicional de conflictos cuando no hay consistencia entre los supervisores para evaluar.

- El propósito principal de la evaluación es cumplir con el procedimiento de recursos humanos: el llenado de formularios para el legajo del empleado.
- La oposición sindical.
- La evaluación de desempeño pone al supervisor ante una situación crítica en la que debe demostrar sus cualidades de conductor.
- Los supervisores siempre evalúan bien.

#### **1.4.4.13. DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

##### **a) Los tipos de descripciones de puestos**

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.



## 1. Descripción genérica

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de "Contador Mayor" incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas --cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor-- o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto. Un ejemplo de descripción de puestos genérica se observa abajo.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

## 2. Las descripciones de puestos específicas

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo el puesto específico de "Contador a cargo del libro mayor" debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable.

Expone el tipo de sistemas contables utilizados el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Abajo aparece un ejemplo de descripciones de puestos específicas.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

#### **b) Elementos que componen las descripciones de puesto**

##### 1. Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes. Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

##### 2. Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

### 3. Deberes y responsabilidades.

Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.\*  
Interacción. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

### 4. Preparada por, Aprobada por y Fecha.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

### 5. Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

### **c) Especificación de puesto**

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
  
- Esferas concretas de experiencia, aptitudes manuales o mentales, aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras

#### **d) Usos de las descripciones de puesto**

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas como en las siguientes áreas de recursos humanas:

1. El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal

Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán. Todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes.

El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

## 2. El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra

Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. En plan de largo aliento tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización futura. No obstante, se pueden expresar las aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde podrá hallar el personal con las condiciones requeridas.

Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos

### 3. El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc.

Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

### 4. El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo

El analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar un diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos.

Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente.

Esto puede dar lugar a que se dispongan de modo diferente las tareas, obligaciones y responsabilidades de una descripción al siguiente programa de descripción de puestos en el cual ha de participar en definitiva todo empleado, o bien un esfuerzo más limitado, antes de empezar deberán disiparse el desinterés y los recelos. Delegar en un ejecutivo la responsabilidad de comunicar los

#### 5. Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación

Se utiliza para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por la descripciones de puesto



## **CAPÍTULO 2.**

# **LA CAPACITACIÓN Y SU CONTEXTO.**

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI:

## **2.1. LA GLOBALIZACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.**

Globalización: Tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional. Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

A la vez que la administración a través de las fronteras proporciona nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, también representa un salto cuántico en la complejidad de la Administración de Recursos Humanos.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes.

Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de estos asuntos e incluyen puntos como diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión sobre culturas y practicas empresariales extranjeras

## **2.2. INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA CAPACITACIÓN.**

Las innovaciones tecnológicas se dan casi más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, global pagina, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de “mano de obra no calificada” a “mano de obra calificada”

La tecnología esta cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa.

La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

### **2.3. ADMINISTRACIÓN DE CAMBIO.**

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

### **2.4. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO.**

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades.

Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

## **2.5. LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN.**

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

## **2.6. CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD.**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

## **2.7. BENEFICIOS DE CAPACITAR.**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido re entrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.

Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

## 2.8. ROLES DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN.

El servicio de capacitación requiere para su eficaz desempeño el cumplimiento de ciertos roles que viabilizan su concreción. A los efectos de su consideración, hemos identificado y analizaremos dos tipos de roles que resultan más predecibles: los roles funcionales y los roles auxiliares.

Los roles funcionales son aquellas que observamos en el ejercicio directo de la actividad, es decir, que aparecen en el momento es que la actividad de capacitación se ejerce como tal. Estos son:

- El administrador de la capacitación.
- El diseñador de programas y recursos educativos.
- El coordinador de situaciones de aprendizajes,
- El consultor en cuestiones de capacitación.

Los roles auxiliares son aquellos que no operan directamente en la actividad de capacitación, pero la hacen posible, en tanto aportan los elementos para concebir una acción de aprendizaje. Estos son:

- El experto en contenidos.
- El modelo interno.
- El validador.
- El agente de cambio.

Revisemos en primer lugar los roles funcionales:

### **2.8.1. El Administrador.**

Recordemos que estamos estudiando la capacitación como una de las funciones organizacionales; en tanto regula uno de sus recursos, está sujeta a todas las reglas propias de cualquier otra función organizacional.

El servicio de capacitación podrá adquirir diversas formas y diferentes grados de organización; podrá estar ubicado en diferentes posiciones del organigrama y tener ubicación en niveles diferentes en una u otra organización; podrá tener una sola persona en su dotación o grupos profesionales numerosos; podrá contar con instalaciones y equipos cuantiosos o utilizar instalaciones que no le son propias; podrá utilizar formas educativas siempre o desplegar sofisticados recursos de la tecnología educativa ; en definitiva en cualquiera de sus formas, de alguna manera se habrá de administrar.

También puede no hacerse nada. “no hacer” en una decisión de calidad gerencial de una organización, por mas que sea inconsciente o la consecuencia de posturas equivocadas.

Y aquí vale la pena recordar algo muy importante en capacitación; la capacitación siempre existe. Si algo debe ser hecho y hay una fuerte decisión en ese sentido, de alguna manera las personas encontraran en camino para saber como hacerlo.

De alguna manera “aprenderán” en el mas puro sentido del termino. En la mayoría de estos casos (y son muchísimos) no ha habido “cursos” u otras acción formales de aprendizaje. ¡Pero hubo capacitación!



El día que los capacitadores dejemos de confundir la capacitación con los recursos, habremos dado un gran paso para entender la extensión y profundidad de este fenómeno.

Muchos de los errores de los dirigentes de capacitación tuvieron su origen en no entender este fenómeno. Muchos jefes de capacitación se quejan de no tener nivel gerencial. Hay gerentes de capacitación que lamentan el caso poder que tienen; otros lamentan el escaso prestigio que se les asignan a su área, como si el nivel, el poder o prestigio fuesen algo que se concede por decisión de la conducción y no algo que se obtiene como resultado de la calidad del desempeño.

En síntesis el administrador de capacitación es un dirigente más de su organización y sólo difiere de los otros por la materia que administra.

### **2.8.2. El Diseñador.**

Cuando se han definido una necesidad y su marco de referencia, alguien debe generar la respuesta educativa con la que van a hacer atendidos, este personaje es el diseñador.

Tradicionalmente, esta tarea era ejecutada por la persona que iba a actuar como instructor, pero, en los últimos años tanto el crecimiento fenomenal de las tecnologías educativas como de las estrategias operativas posibles han transformado esta actividad en una función con perfiles propios.

Hemos comprobado para diseñar se requieren habilidades diferentes que para coordinar clases; que hay personas que son muy más eficientes planificando la actividad educativa, que ejecutándola.

Estos diseñadores actúan como “Libretistas” de una clase o situación de aprendizaje; pero no es esta la única la manifestación de su rol.

Existen al menos dos que mencionaremos por su importancia. Es tarea del diseñador trabajar con los expertos en contenidos para asegurar que se haga una adecuada selección curricular, que se ordenen adecuadamente los contenidos, que no se omitan partes que dificultan el aprendizaje, ni se incorporen contenidos que molesten por innecesarios.

La otra tarea que compete al diseñador es la selección estratégica. El debe contestar a la difícil pregunta de cuál es la mejor manera de enseñar estas cosas a estas personas, en esta organización, con estos medios y con estos plazos.

El diseñador debe proveer al diseñador de alternativas que señalen las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

### **2.8.3. El Coordinador.**

Lo que se va a enseñar deberá ser aprendido en todos los casos, y debemos reconocer que no existe diseño, por perfecto que sea, que pueda contemplar todas las variables que se presentarán durante una situación de aprendizaje. El coordinador es el responsable de generar los que llamamos “Situación de Aprendizaje”.

En realidad, el coordinador no enseña, sino que crea condiciones para que los adultos aprendan. El coordinador debe saber manejar los fenómenos psicológicos del aprendizaje, sea éste individual o grupal; debe ser capaz de generar sistemas de relaciones estimulantes para el aprendizaje, debe manejar el conflicto potencial que puede presentarse, debe saber cambiar de estrategia educativa si la que fue prevista en el diseño no resulta oportuna; debe controlar los

tiempo y el ritmo de la actividad, debe saber comprobar el aprendizaje y generar oportunidades de recuperación para aquellos participantes que tengan dificultades; debe establecer adecuados vínculos con el grupo que aprenden y debe tener una acentuada vocación de servicio entre otras cosas que muestran el ejercicio de este rol.

El coordinar nunca deberá ubicarse como “centro” de la situación de aprendizaje; ese lugar deben ocuparlo siempre los participantes.

También es antitético del modelo de “Sabio Profesor”, que ocupa de mostrar la amplitud de sus conocimientos en extensas clases magistrales, mientras deja el problema del aprendizaje a los alumnos (quienes “ahora deben ir a estudiar”), y espera a fin de año que estos vengan al “examen” a demostrar que aprendieron; entonces les concede la gracia de una nota aprobatoria, sin siquiera enterarse (ni preocuparse) de aquellos que quedaron en el camino.

Por su puesto, no estamos en contra de los sabios, ni recomendamos un ejercicio mezquino de los esfuerzos que todo especialista debe hacer permanentemente para actualizarse en la materia. Lo que defendemos es una adecuada regulación de los contenidos del aprendizaje en función de las necesidades de la organización, y esto, más allá de la perfección del diseño, es también materia del coordinador.

#### **2.8.4. El Asesor.**

Este último rol, está vinculado con diversas formas de intervención de la persona a cargo de capacitación en actividades, que no soy de capacitación.

Existen tareas tales como la descripción de puestos, la selección de personal, los planes de carreras y otras funciones organizacionales es las cuales

la proximidad de la actividad de capacitación es muy grande; por lo tanto, será necesaria y conveniente la intervención del responsable de la capacitación.

Otras veces esta intervención se producirá en la investigación de problemas de comportamiento o de relaciones, y también en ciertos estudios en el campo de la tecnología o del marketing, donde la óptica de quien conoce los problemas del aprendizaje resulta una significativa contribución

Si bien es obvio, quiero recordar que no debemos confundir roles compuestos y, por lo tanto, no debemos pensar que estos 4 roles deberán necesariamente ser desempeñados por diferentes personas; en muchos casos los debe hacer una sola persona, y en esas situaciones se deberá enfatizar la preparación de la misma y estar dispuestos de recurrir a ayudas externas cuando lo complejo de una situación lo requiera.

Veamos ahora los roles auxiliares:

#### **2.8.5. El Experto en Contenidos.**

Con facilidad se deduce, es el que domina los conocimientos que se deban administrar.

No necesariamente será la persona que mejor uso hace de ellos, y, en muchos casos, ni siquiera es la persona de mejor desempeño; sin embargo, todo le reconocen un dominio completo y exhaustivo de la materia en cuestión.

En general son personas con tendencias a “coleccionar” todas las comunicaciones, artículos, reglamentos, etc., que tienen que ver con el contenido. Con frecuencia tienen una visión “enciclopédica” de la materia y creen que para un buen desempeño las personas deben saber “todo” lo que se sabe del tema.

Si les diésemos “vía libre” a los expertos en contenidos, tendríamos actividades de capacitación interminables, y los participantes terminarían confundidos sin saber que es lo relevante.

No obstante, son fundamentales en la preparación de respuestas educativas. Funcionan como “banco de datos”, y estará en la habilidad del diseñador la responsabilidad de seleccionar aquellos conocimientos realmente útiles en relación con los objetivos.

Recordemos que en capacitación los tiempos son siempre muy escasos y deberemos esforzarnos para no “compactar” conocimientos. Es preferible un adecuado desarrollo de los más relevantes que un inadecuado tratamiento que genera confusión y olvido.

#### **2.8.6. El Modelo Interno.**

Todo proyecto educativo tiene sentido en la medida en que ayuda al logro de un desempeño del que no se dispone. Para hacer lo que la gente ya está haciendo no se necesita la capacitación. Todos sabemos que lograr un desempeño que no se tiene no es tan fácil.

Quienes deban alcanzarlo, no siempre estarán motivados para ello y, así, aparecen temores, desconfianza y dudas sobre su posibilidad de logro. Sin embargo, dentro de un grupo, es común encontrar a alguien que ya está desempeñando el comportamiento deseado o bien se acerca bastante a ello.

Siempre habrá un vendedor más organizado que los demás, un supervisor que logra mejor clima entre su gente, etc. La misión de este rol auxiliar es la de demostrar que lograr la conducta propuesta es posible y deseable.

Claro que para que esto funcione, al modelo interno le tiene que “ir bien” y tiene que ser una de las personas a quien la cultura de la empresa de alguna manera reconoce y premia. Si el vendedor más organizado está último en el ranking de ventas, o el supervisor que lograr buen clima es criticado por débil o tonto, no sirve como modelo interno.

La conducta del modelo interno tiene que ser reconocida como factor de éxito de una persona exitosa. Si los exitosos de la empresa consiguen sus logros por otros cambios legítimos, deberíamos preguntarnos si la conducta elegida para el aprendizaje es la correcta.

El modelo interno es la persona a quien todos intentarán imitar si no se hiciese ninguna acción educativa formal; por lo tanto, si la actividad de aprendizaje propusiese una conducta distinta, deberá fundamentarse con gran claridad la razón de ser de esta expectativa de cambio y debería contar con un respaldo político explícito, claramente sustentado por otras acciones organizacionales que señalen la dirección del cambio.

### **2.8.7. El Validador.**

Cuando hablamos del rol del experto en contenidos, señalamos su valor como “base de datos” y también, la necesidad de hacer una adecuada selección de ellos para configurar un contenido adecuado al requerimiento de aprendizaje.

Los validadores son personas que frecuentemente tienen un conocimiento menos completo que los expertos en contenido, pero tienen mucho más claro el valor de cada conocimiento en relación con el logro de un desempeño. Para los expertos en contenidos “puros” (de hecho, éstos no existen) todos los

conocimientos de una materia son idénticamente valiosos; pero es así para los validadores.

El riesgo de “hacerle caso” al validador en forma absoluta es el de caer en el otro extremo del que caeríamos con el experto en contenidos. Para un validador “puro” con “saber dos o tres cositas” se puede trabajar bien. En realidad, muchas veces es así en su caso personal, pero esto proviene de una decantación que él ha hecho y que no es transmisible al participante de la actividad de capacitación.

Si hiciésemos lo que el validador dice, estaríamos llevando al participante a una confusión semejante a lo que lo llevaríamos si le hiciéramos caso al experto en contenidos, solo que por los motivos contrarios.

En la calidad profesional del diseñador la que le permitirá la selección adecuada, que a menudo será considerada insuficiente por el experto en contenidos y exagerada por el validador. El aporte del validador es muy importante para definir la magnitud de las prácticas que deberán incorporarse en la actividad educativa.

#### **2.8.8. Agente de Cambio.**

En toda organización, si bien todos los participantes de diferente manera en la concreción o el fracaso de los cambios, es sólo un grupo reducido quien los inspira. Estas personas, en muchos casos, se encuentran en posiciones de poder, y es lógico que así sea, puesto que cambiar la realidad es parte natural de su función. Pero no son éstos los últimos agentes de cambio, y muchas veces, ni siquiera son los que los proponen.

Existen otras personas que influyen con su pensamiento, su capacidad de propuesta, su claridad estratégica, su visión del negocio, su visión del entorno,

etc., en aquellas personas que deciden. Siendo la capacitación un sistema de respuesta relativamente lenta, es fundamental que los responsables de los procesos de aprendizaje estén muy cerca de los agente de cambio para anticipar cuando sea posible lo que se está pensando hacer y percibir cómo se visualizan los escenarios futuros.

Los agentes de cambio son personas que parecen estar en una dimensión distinta del presente. Cuando se habla de ellos, es posible que nos presenten mil ideas, y ellos son los primeros es saber que sólo algunas de ellas llegarán a concretarse. Es la habilidad del capacitador la que le permitirá descubrir cuáles serán éstas.

En general son personas que, cuando confían en el capacitador, son abiertas y dispuestas al dialogo; es más, les interesa tener interlocutores inteligentes que les ayuden a llevara acabo sus ideas. En la mayoría de los casos son personas muy informadas, que no se asustan por los problemas y disfrutan de generar ideas sobre como resolverlos. De mas estará destacar lo importante que resultan para quienes, como los capacitadores, tenemos responsabilidades que tienen que ver siempre con el futuro de la organización.

## **2.9. PARTICULARIDADES DE LA CAPACITACIÓN.**

La actividad de capacitación comenzó reproduciendo en el contexto de las organizaciones las formas y modalidades de la educación formal. No sería justo criticar esta posición, pero la experiencia rápidamente demostró la necesidad de encontrar nuevas formas, nuevos métodos, nuevos tipos de situaciones de aprendizaje.

Se ensayaron distintos caminos con diversos éxitos, y se pudo comprobar que algunas modalidades, exitosa para la educación técnica, no lo eran para la



formación de dirigentes, que lo que era útil para el aprendizaje de ciertas operaciones concretas no lo era para el desarrollo de las habilidades comerciales que son menos estructuradas, etc.

Sin embargo, comenzaron a definirse ciertas particularidades del fenómeno educativo en el contexto organizacional que hoy aceptamos como la validez muy generalizada y que no parece importante desarrollar.

### **2.9.1. La Utilidad.**

En primer lugar, consideraremos la importancia decisiva que tienen en las actividades de capacitación la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende.

El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone para la actividad de aprender hasta sus propias limitaciones como sujeto del aprendizaje. Es consciente de que debe administrar sus esfuerzos haciendo una adecuada economía de sus posibilidades, de forma que sea capaz de tolerar el costo que le significará “Hacerle lugar” a una actividad que no le es habitual y a la que no está acostumbrado, y que, en muchos casos, asocia con elementos frustrantes de sus niñez y juventud.

La creación de este espacio psicológico dentro de su tiempo productivo genera, en la mayoría de los casos, una cierta actitud especulativa que requerirá visualizar con la mayor claridad posible el valor y la utilidad de hacer el esfuerzo.

En un número importante de casos, especialmente en personas para quienes el aprendizaje formal es una experiencia lejana, será muy difícil, si no imposible, desarrollar actitudes positivas hacia la propuesta de capacitación, si no

se les muestra que posibilidades que hoy no adquirirá después del aprendizaje y cuán importante será acceder a ellas.

No siempre resulta claro para los que son llamados a aprender dentro de las organizaciones que es lo que éstas esperan que las personas hagan con lo que aprendan. En estos casos, lo más probable es que sigan haciendo las cosas como las venían haciendo, aun habiendo aprendido a hacerlas de otra manera.

Podríamos decir de alguna manera que no siempre resulta fácil percibir el mundo de las consecuencias del aprendizaje o del no aprendizaje, tanto en los factores positivos buscados con el aprendizaje, sea para al persona como para la tarea, como los perjuicios o consecuencias negativas que podrían generarse si no se utilizan el aprendizaje. Sintetizando, podemos decir que una de las particularidades de la capacitación es el alto grado de exigencia que tienen el PORQUE y el PARA QUE del aprendizaje, es decir, su utilidad y consecuencias, y lo claro que esto resulta para los involucrados.

### **2.9.2. La Decisión.**

Una segunda particularidad relevante es la forma en que se decide que adulto aprenda.

En el caso del niño, este prácticamente no participa en la decisión y en la mayoría de los casos acepta (con las conocidas protestas) la decisión de los padres. De todas maneras, el niño percibirá que educarse es la más importante actividad de su edad (al menos así lo consagra la cultura de la que el participa).

El adolescente deberá afrontar el duro camino de las decisiones vocacionales para más tarde resolver su situación ocupacional.

Es posible en este caso una cuota significativa de influencia, tanto de sus padres como de otros modelos que ejercer atractivos sobre él.

El joven universitario habrá elegido con mayor precisión e independencia su camino formativo. En esta decisión se llega a ser bastante autónomo en muchos casos.

Tan pronto una persona se incorpore en el mundo del trabajo las cosas cambiarán e, independientemente del nivel educativo que haya logrado, deberá afrontar la necesidad de salvar la inevitable brecha que existe entre los conocimientos que posee y lo que le demanda su puesto de trabajo.

Podemos afirmar que esta brecha varía en su significación, y constituye, en algunos casos, un simple aceptación al medio de trabajo y en otros, prolongados procesos formativos en los que se debe acceder al dominio de tecnologías propias de la organización que le contienen, o bien, de modalidades distintivas de la organización tanto en lo que respecta a los métodos y sistemas de trabajo como a la cultura que la organización ha desarrollado.

Esta brecha, que en tiempos pasados era poco significativa va adquiriendo mayores dimensiones y alcanzando cada vez un mayor número de puestos de trabajo a medida que la tecnología avanza y las organizaciones hacen esfuerzos por distinguir unas de las otras. La decisión de hacer los esfuerzos educativos para salvar la brecha entre lo que la persona sabe y lo que le demanda el puesto ya es una decisión personal y pasa a ser un requisito del puesto, el cual no podrá ser desempeñado si esos conocimientos.

En este sentido, advertiremos que los procesos de selección al personal ya no se reclaman personas que estén en condiciones de desempeñar un cierto

puesto, sino personas potencialmente en condiciones de hacerlo, descontándose que de alguna manera más o menos organizada o más o menos estructurada, la organización se compromete en el esfuerzo que debe hacer la persona seleccionada para adecuarse a la tarea.

Algo similar sucede en los puestos de trabajo. Se cambian los métodos, se instalan nuevos equipos, se diseñan nuevos productos, se encaran nuevos mercados, se modifican los sistemas normativos, se accede a nueva información, etc., todo lo cual no puede ser hecho sin un cierto grado de incorporación de conocimientos o desarrollo de nuevas habilidades. La decisión de modificar el contenido y forma de los puestos de trabajo no es un capricho de las organizaciones, sino un requerimiento de sus esfuerzos de desarrollo o supervivencia.

Las personas que se desarrollan dentro de las jerarquías de las organizaciones deberán realizar aprendizajes que tenga que ver con ese crecimiento. En algunos casos existirá también un compromiso explícito de la organización con alguno de sus miembros, a lo que elige para que cubran sus necesidades de conducción; en otros casos tal cosa no sucede, y es la propia iniciativa de la persona la que la impulsará a lograr oportunidades de crecimiento por la vía del aprendizaje, tanto dentro como fuera de la organización.

Como vemos, la decisión de intervenir en los procesos de capacitación es un camino complejo y muchas veces compartido. En muchos casos, es una decisión impuesta por las circunstancias; en esos casos, el no aprendizaje significa la postergación o directamente la exclusión de un puesto de trabajo. Como podemos imaginar, este rasgo de la capacitación como manifestación particular del fenómeno educativo contiene una cuota significativa de conflicto potencial que dificulta el ejercicio de esta actividad.

### **2.9.3. El Tiempo y la Oportunidad.**

Una tercer particularidad esta referida a aspectos vinculados con el tiempo. Veremos que en capacitación se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento del proceso educativo. Estos aspectos configuran una de las diferencias más significativas entre la capacitación y la educación formal. En ésta se dispone de bastante libertad para fijar la extensión de tiempo que se destinará a un cierto aprendizaje, y será el alumno quien deberá ajustarse a dicha decisión; aun en el caso en que el alumno decida extender el tiempo que utilizará para sus estudios, lo podrá hacer dentro de ciertos límites, porque será el quien sufra los efectos de esa postergación.

En capacitación se dan prácticamente las condiciones opuestas. El tiempo destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en términos de salario, como por la productividad caída. El tiempo de entrenamiento de una fuerza de ventas es tiempo entregado a la actividad de la competencia. Por lo tanto, las restricciones de tiempo son una constante en capacitación, y los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

Sin embargo, las formas elegidas no deben modificar el momento en el que el aprendizaje este concluido. Si se lanza un nuevo producto, se incorpora un sistema, se modifica un sistema normativo, se instala un nuevo equipo, se cambia un sistema informativo, etc., el aprendizaje deberá suceder en una fecha cierta con cualquiera de las formas educativas por las que se haya optado. Podríamos incorporar en esta parte el problema de la distribución geográfica de las participantes como un problema de la capacitación, en tanto esta situación muy frecuente también limita el uso del tiempo y el manejo de la oportunidad en que el acto educativo deberá producirse.

#### **2.9.4. El Compromiso con los Resultados.**

Una cuarta y última particularidad de la capacitación esta vinculada con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. A veces hemos bromeado conservando con docentes secundarios o universitarios diciéndoles que en la educación formal, si el alumno no aprende, el alumno se va, mientras que en la capacitación, si el alumno no aprende, el que se va es el profesor.

Mas allá de la exageración que contiene la broma, es valido destacar que en una cultura acostumbrada a demandar resultados, como sucede en la mayoría de las organizaciones, el educador que desea trabajar en estos contextos debe aceptar estas “reglas de juego”. Ninguna organización le pagará a un docente por los conocimientos que tiene, sino que lo hace para que los tengan quienes no los tienen y los deben tener. Solo en ese momento el educador habrá concluido su trabajo.

Si algo esta claro en los sistemas de capacitación eficientes es este matiza de que el procesos esta centrado en el aprendizaje mas que la enseñanza. Este grado elevado de compromiso con el resultado de la acción educativa debe extenderse al sistema de supervisión de los participantes. No existe factor que conspira en mayor grado contra la calidad del aprendizaje que el desinterés o falta de compromiso del supervisor.

## **CAPÍTULO 3.**

### **LA CAPACITACIÓN.**

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones).

La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario

primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

### **3.1. CONCEPTOS.**

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído elaboraré mi propia definición, sobre la cual basaré mi estudio:

- "Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tarea. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)
- "La capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)
- "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)



- "El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)
- "Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)
- "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

Así mismo, he buscado la definición de capacitación en un diccionario y en Internet:

- Enciclopedia Británica  
"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo."
- Internet  
"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

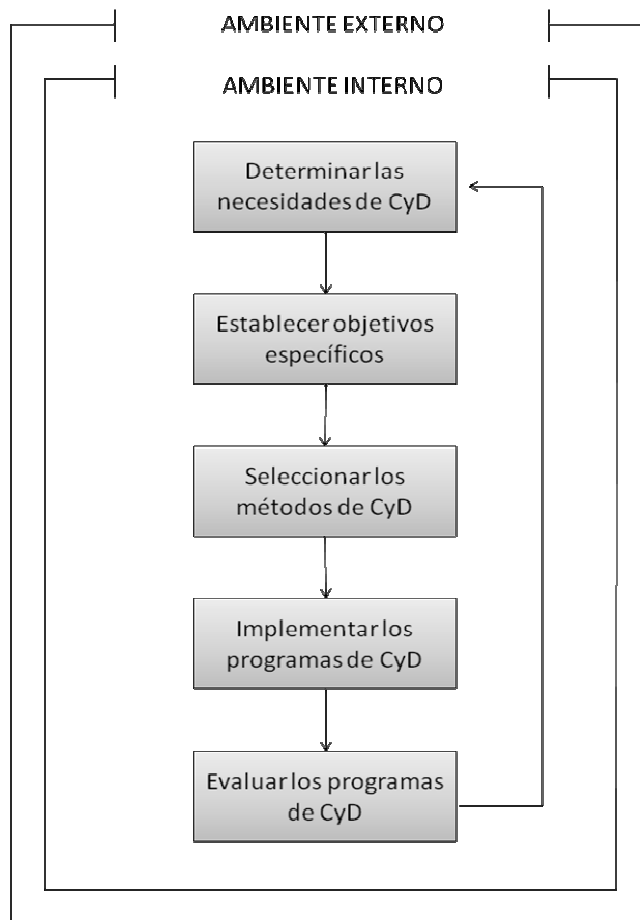
Elaboré mi propia definición y es la que se puede leer a continuación:

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

### **3.2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Los cambios importantes en los ambientes externos e internos exigen un cambio corporativo. Una vez que se reconoce la necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la capacitación, comienzan el proceso para determinar las necesidades de capacitación. En esencia, se debe responder dos preguntas: “¿Cuáles son nuestras necesidades de capacitación?” Y “¿Qué deseamos lograr a través de nuestros esfuerzos de capacitación?”.

Los objetivos pueden ser bastantes estrechos si se limitan a la capacidad de supervisión de un gerente o pueden ser lo suficientemente amplios como para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea. La competencia global ha aumentado drásticamente la necesidad de eficiencia. En la siguiente figura ilustra el proceso general de capacitación que predice o responde al cambio.



Esto ejerce un impacto en la capacitación ya que se requiere una capacitación oportuna. La **capacitación justo a tiempo** es la capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita. Además, es necesario relacionar en forma más estrecha la capacitación con objetivos organizacionales y necesidades específicas. Reconociendo que la capacitación debe ser un proceso continuo, las empresas deben proporcionar iniciativas de capacitación que absorben requisitos decisivos:

- Guía a empleados individuales en la planeación y el manejo de sus carrea.
- Ayudar a los gerentes a adiestrar y orientar a los empleados
- Ayudar a los gerentes y empleados a manejar el cambio

Algunos dicen que el cambio es la única constante en nuestras vidas y el la fuerza que origina la necesidad de capacitación. A continuación la determinación de las necesidades de capacitación.

### **3.3. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El primer paso en el proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación. En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles:

- *Análisis organizacional.* Desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- *Análisis de tareas.* El siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puestos son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
- *Análisis de personas.* La determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

Estamos hablando frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeñe o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Por lo tanto, podemos decir que, en una primera aproximación las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

- Necesidades por discrepancia.
- Necesidades por cambio
- Necesidades por incorporación

Decimos que estamos frente a una necesidad por DISCREPANCIA, cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir que lo que está obteniendo discrepa de lo que se desea obtener, y esa diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.

Reconocemos una necesidad por CAMBIO, cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución.

Podemos decir que estamos frente a una necesidad por INCORPORACIÓN, cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

### **3.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN**

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Si ellos, sería imposible diseñar programas significativos de capacitación. También sería difícil evaluar la eficacia de un programa, en el mejor de los casos. Considere los siguientes propósitos y objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción con el empleado:

## **Áreas de capacitación: satisfacción con el empleado**

**Propósitos.** Proporcionar al supervisor.

1. El conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
2. El propósito de los requisitos legales de la oportunidad equitativa de empleo.
3. Las habilidades para aplicarlos.

**Objetivos.** Ser capaz de.

1. Mencionar las áreas de supervisión afectadas por las leyes contra la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables e inaceptables.
3. Establecer como obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.
4. Describir por qué tenemos procedimientos de disciplina y quejas.
5. Describir nuestros procedimientos de disciplina y quejas, incluso a quiénes cubren.

Como podemos ver, el propósito se establece primero. Los objetivos de aprendizaje específicos que le siguen dejan duda sobre lo que la capacitación debe lograr. Con estos objetivos, los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

### **3.5. PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN**

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

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

El éxito en la realización de estas 5 tareas, dependerá del grado de sensibilidad, concientización y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitador, es indicados indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo –logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisitos indispensables y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3) Elevar la calidad de desempeño.

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiéstala dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

#### 4) Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentales con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

#### 5) Habilitar para una promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el cambio desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implica mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia, pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización



6) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa
- Su misión, valores y filosofía
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica
- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto al personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, políticas y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7) Actualizar conocimientos y habilidades.

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrá en materia de conocimiento y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, reducirá en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo. Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8) Preparación integral para la jubilación.

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se otorga la importancia que realmente tiene, y por los tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que e preciso que los planes de

capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de sus tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permita entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vitar esta importante etapa.

### **3.6. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN**

Cuando una persona trabaja en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica al considerar los diversos métodos de capacitación. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque en cantidades cada vez mayor de capacitación ocurre en el trabajo cuando el empleado la necesita, muchos programas de capacitación se llevan a cabo lejos del ambiente de trabajo. Sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados operativos. A continuación analizaremos estos métodos.

#### **1. Instrucción directa sobre el puesto.**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado.

Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de el. A continuación el capacitador proporciona un modelo que se pueda copiar. Las

demonstraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine las técnicas.

## 2. Rotación de puestos.

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se alienta la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

## 3. Capacitación en el trabajo

Los análisis previos presentados los métodos de capacitación que se usan principalmente fuera del lugar de trabajo. La capacitación en el trabajo (CET) es un enfoque *informal* hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad. Es el enfoque hacia la capacitación usando con mayor frecuencia y, en el ambiente actual de ritmo tan acelerado, una empresa puede no tener otra opción. La clave para esta capacitación es transferir el conocimiento a un trabajador altamente capacitado y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo al mismo tiempo la productividad experimentando a un nuevo empleado, manteniendo al mismo tiempo la productividad de ambos trabajadores. Las personas también pueden sentirse muy motivadas para aprender porque es obvio para ellas que están adquiriendo el conocimiento necesario para desempeñar sus trabajos. Sin embargo, en ocasiones, el individuo puede sentir tanta presión para producir que el aprendizaje se afecte negativamente. Las empresas deben ser selectivas en cuanto a la persona que imparta la capacitación en el trabajo.

#### 4. Simulación de condiciones reales.

Se utiliza a fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, ejemplos notables son las compañías aéreas, bancos y las grandes cadenas de hoteles.

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Los especialistas de capacitación son simuladores pueden ser menos valiosas que la capacitación en el trabajo, poseen ciertas ventajas en algunas situaciones.

#### 5. Programas para el aula

Los programas para aulas siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos analizados en esta sección. Como podemos ver, la capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.

Una de las ventajas de los programas para el aula es que el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto. La eficacia de los programas para las aulas mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños como para permitir el debate y cuando el instructor tiene la capacidad de atrapar la imaginación de la clase y utilizar multimedia en una forma adecuada.

## 6. Mentoring y Coaching

Como los propósitos del Mentoring y el Coaching son similares en sí mismos y los términos se usan con frecuencia en forma indistinta en la literatura, los analizaremos en conjunto. Las actividades del Mentoring y Coaching que pueden ser formales o informales, son principalmente enfoques de desarrollo que destacan el aprendizaje individual. El **Mentoring** es un enfoque para aconsejar y educar, con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional. Se centra en las habilidades que deben desarrollar los empleados para que alcancen su nivel de desempeño más alto, lo que conduce a un progreso de las carreras. Los mentores pueden estar en cualquier parte de la organización e incluso en otra empresa.

El **Coaching** considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor. El *coach* tiene mayor experiencia o destreza que el discípulo y está en la posición de ofrecer consejos sabios.

Mentoring y Coaching para mujeres y minorías. Por diversas razones, los mentores tienden a buscar sus propias imágenes. Ya que las mujeres y las minorías no están representadas equitativamente en los niveles directivos de la empresa, se quedan con frecuencia sin un mentor. Los estudios también muestran que las mujeres que reciben Mentoring en particular de otras mujeres, tienen más posibilidad de aumentar y expandir las habilidades de su carrera, progresar en ella, recibir salarios más altos y disfrutar más sus trabajos. La cuestión principal es que las mujeres y las minorías necesitan tener ventajas proporcionadas por sus mentores para usar con eficacia su talento y realizar su potencial no sólo para su beneficio personal, sino para ayudar a su empresa.

**Funciones específica.** En función de su relación organizacional, los mentores pueden desempeñar diversas funciones:

- proporcionan *Coaching*
- Verifican los progresos
- Proporcionan tareas desafiantes
- Protegen a los empleados de fuerzas adversas
- Estimulan la visibilidad positiva.

El Mentoring tiene ventajas adicionales para los recién contratados. Un estudio patrocinado por Deloitte & Touche describió que los miembros de la generación x eran emprendedores, trabajadores, confiables y comprometidos. Sin embargo, eran menos leales a sus empleadores que sus predecesores.

**Problemas potenciales.** Aunque el Mentoring tiene muchas ventajas evidentes, hay dos motivos por los que el proceso no es a prueba de errores. Un motivo es el mentor, el otro es el protegido. Algunos gerentes no tienen el temperamento para convertirse en mentores o *coaches*. El papel implica un trabajo adicional y algunos no tienen tiempo. Otros simplemente no quieren ser molestados. Por otro lado, a algunos empleados recién contratados les gusta discutir o no están interesados. Aunque ambas partes estén generalmente dispuestas, puede haber un conflicto de personalidad. A la larga, la formación adecuada de parejas en una relación de mentor y protegido es decisiva para el éxito.

**Mentoring inverso.** Los coaches de hoy son diferentes a los del pasado debido a un ambiente totalmente distinto que dado origen al Mentoring inverso. Hay personas en las organizaciones que aunque se aproximan a la jubilación, no desean hacerlo y tienen un conocimiento enorme que no debe desperdiciarse. Además, hay gente joven que sabe cosas que otros no conocen y que están ansiosos de expandir sus horizontes.

La presencia de estas dos poblaciones diversas, pero mutuamente útiles, ha dado origen al Mentoring inverso. El **Mentoring inverso** es un procesos en el que los empelados más viejos aprenden de los más jóvenes.

Los beneficios pueden provenir de ambos grupos. Parece razonable que los gerentes de la “nueva economía” y los gerentes de la “vieja economía” puedan aprender de unos y otros. Un ejemplo clásico de este acuerdo es el presidente de Microsoft, Bill Gates, quien consulta regularmente al gurú de los negocios Warren Buffett en busca de consejo.

## 7. Estudio de caso

Es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta. Si se presenta una empresa real, se esperará que el estudiante la investigue para obtener una mejor apreciación de su condición y ambiente financiero. Con frecuencia, el método de estudio de caso se da en el aula con un instructor que sirve de asesor.

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas, contando con sugerencias propias y de otros. La persona desarrolla habilidades en la toma de decisiones semejjando circunstancias diarias o de rutina. Se obtiene una ventaja en la participación en la discusión del caso.

## 8. Videos

El uso de videos sigue un método de capacitación común. Este método puede ser especialmente atractivo para las empresas pequeñas que no pueden costear enfoques más costosos. Además, el video proporciona la flexibilidad que desea cualquier empresa.



## 9. Representación de funciones

En la representación de funciones los participantes deben responder a problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchara a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica. La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades como la entrevista, el manejo de quejas, la realización de revisiones de evaluaciones del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis de estilos de liderazgo.

## 10. Capacitación de aprendices

La capacitación de aprendices combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación es común en oficios, como los de plomeros, peluqueros, carpinteros, maquinistas e impresores. Mientras está en capacitación, el empleado gana menos que el maestro, que es el instructor. Los programas de capacitación de aprendices duran de dos a cinco años, siendo su duración promedio de cuatro años. Los días de la capacitación limitada a las habilidades del empleo han pasado para algunos oficios. En el lugar de trabajo actual, la comunicación y las relaciones interpersonales son básicas.

## 11. Capacitación de vestíbulo

La capacitación de vestíbulo se lleva a cabo fuera del área de producción con equipos muy semejantes al que se usa realmente en el trabajo. Por ejemplo, un grupo de tornos pueden estar en un centro de capacitación donde los aprendices reciben instrucción sobre su uso. Una ventaja importante de la capacitación de vestíbulo es que quita al empleado la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis está en aprender las habilidades requeridas para el empleo.

## 12. Juegos de negocios

Son simulaciones, computarizadas o no, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particulares que los participantes pueden manipular. Los juegos de negocios involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específicos. Los participantes reciben un papel como el de presidente, contralor o vicepresidente de marketing. Toman decisiones que afecten los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios. Con frecuencia, un software manipula sus decisiones y los resultados simulan a los de una situación de negocio real. Los participantes pueden ver cómo sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. Lo mejor de este tipo de aprendizaje es que si una decisión errónea cuesta a la empresa 1 millón de dólares, nadie es despedido pero se aprende la lección de negocios.

## 13. Caja de trabajo

Es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memorándums, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Los mensajes, presentados sin un orden específico, requieren desde una medida urgente hasta un manejo rutinario. Al participante se le pide actuar con base en la información contenida en estos mensajes. En este método, el aprendiz asigna una prioridad a cada situación particular antes de tomar cualquier decisión.

## 14. Aprendizaje a distancia y videoconferencias

Por varios años, muchas empresas han usado las videoconferencias y las clases vía satélite para la capacitación. Este enfoque hacia la capacitación es

interactivo, y ofrece la flexibilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional.

Esta tecnología comienza a usarse con mayor frecuencia en la capacitación, ofreciendo la posibilidad de un mayor número de participantes y al mismo tiempo ahorro de dinero a las empresas. En particular, las empresas globales se pueden beneficiar de esta tecnología. Cuando las empresas tienen amplias operaciones, los gastos en viajes aumentan. El aprendizaje a distancia, las videoconferencias y la tecnología similar aumentan el acceso a la capacitación garantiza la congruencia de la instrucción y reduce el costo de los programas de capacitación.

#### 15. Realidad virtual

Es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetivos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible. Una forma de capacitación por computadora incluye el aprendizaje sincrónico en vivo en un aula virtual. Esta forma de capacitación permite a los estudiantes hacer cualquier cosa que puedan en un aula. Puede compartir un pizarrón, obtener retroalimentación de la clase, ver material en video, etc. Esta aula del ciberespacio se difunde cada vez más.

#### 16. Aprendizaje en línea (capacitación basada en internet)

Es un término que describe la instrucción en línea. La versatilidad de la instrucción en línea tiene implicaciones para la capacitación, ya que la demanda de una fuerza de trabajo capacitada y facultada es decisiva en la nueva economía. Una ventaja de uso de la capacitación basada en internet es su disposición en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas.

Las personas que participan en el aprendizaje en línea ya no están limitados por la necesidad de estar en una aula, en un lugar y tiempo específico. La animación, los videos y los sistemas multimedia hacen que las presentaciones sean en vivo y atractivas.

#### 17. Becarios

Un programa de becarios es un método de reclutamiento que involucran a estudiantes de educación superior que dividen su tiempo entre asistir a clases y trabajar para una organización. Los becarios también sirven como un método eficaz de CET, pues permiten a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios

#### 18. Lectura, estudios individuales e instrucción programada.

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica. En este caso se emplea el aprendizaje de forma interactiva.

Se pueden incluir lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y programas de computadora.

Proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

### **3.7. IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los

participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una serie extensa de programas exitosos aumenta ciertamente la credibilidad de la capacitación.

La implementación de programas de capacitación tradicionales es difícil. Una razón es que los gerentes se orientan comúnmente hacia la acción y sienten que están demasiados ocupados para recibir capacitación. Según un ejecutivo de desarrollo gerencial, “la mayoría de los ejecutivos están demasiado ocupados cortando el árbol legendario como para detenerse con el propósito de afilar sus hachas”. Otra dificultad de la implementación de los programas deben de haber adiestradores calificados disponibles. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la empresa, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación requiere más creatividad que quizá cualquier otra función de recursos humanos.

La implementación de programas de capacitación presenta problemas similares. La capacitación implica cambio, al cual se pueden resistir los empleados de manera rotunda. La retroalimentación de los participantes es fundamental en esta etapa, porque los nuevos programas presentan errores frecuentes. Además pueden ser difíciles programar la capacitación alrededor de las necesidades del trabajo actual. A menos que el empleado sea nuevo en la empresa, tiene indudablemente que desempeñar tareas específicas de tiempo completo.

Otra dificultad de la implementación de programas de capacitación es la conservación de registros. Es importante mantener registros de capacitación que incluyan el buen desempeño de los empleados durante la capacitación y en el trabajo. Esta información es importante para medir la eficacia del programa y hacer un seguimiento del progreso del empleado en la empresa. Los problemas mencionados tienen solución; cuanto más eficaz y eficiente sea su solución, mayores serán, las oportunidades de éxito.

### 3.8. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Aunque la América corporativa invierte miles de millones de dólares anuales en la capacitación, no existe un consenso claro sobre la manera de terminar su valor. Lo puede faltar en los programas es un objetivo de negocio para el resultado claramente establecido. Es imposible evaluar la efectividad de la actividad sin objetivos claros. Y, si no se recolectan datos exactos ni hay retroalimentación sobre la efectividad de los programas de capacitación, sólo se podría estar perdiendo dinero.

Obviamente la capacitación aumenta su integridad en una empresa si muestra beneficios tangibles para la organización. Por lo tanto, es departamento de capacitación debe documentar sus esfuerzos y demostrar que ofrece un servicio valioso. Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el valor de programas específicos. El modelo Kirkpatrick para al evaluación de la capacitación se usa ampliamente en ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son:

- 1) Opiniones de los participantes
- 2) Segundo grado de aprendizaje
- 3) Cambio de comportamiento (transferencia de capacitación al empleo)
- 4) Logro de los objetivos de capacitación (impacto sobre el desempeño)
- 5) Benchmarking.
- 6) Evaluación de la capacitación y desarrollo: difícil pero necesaria.

- 1) Opiniones de los participantes.

La evaluación de un programa de capacitación a través de preguntas a los participantes es un enfoque que proporciona respuestas y sugerencias para mejoramientos.

Si embargo, no es posible depender siempre de esas respuestas. La capacitación puede haberse impartido en un sitio exótico, dando tiempo para jugar golf y participar en otras actividades recreativas y la experiencia general podría sesgar algunas opiniones. No obstante, este enfoque es bueno para obtener retroalimentación de manera rápida y barata. Quizá esto implique porque el 80% de las empresas que participaron en una encuesta indicaron que utilizan este enfoque.

## 2) Grado aprendizaje.

Algunas organizaciones aplican prueba para determinar lo que han aprendido de los participantes de un programa de capacitación. El diseño de un grupo de control antes y después de la prueba es un procedimiento de evaluación que se puede utilizar en este procedimiento, ambos grupos reciben la prueba antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo control no. Cada uno recibe personas asignadas al azar. Las diferencias de los resultados de los grupos antes y después de la prueba se atribuyen a la capacitación impartida. Un problema potencial con este enfoque es el control de variables distintas a la capacitación que pudieran afectar el resultado.

## 3) Cambios de comportamiento.

Las pruebas pueden indicar una exactitud lo que asimilan los individuos, pero dan poca información en cuanto así, la capacitación induce a los participantes a cambiar su comportamiento. Por ejemplo, una cosa es que un gerente aprenda sobre técnicas de motivación, pero otra muy distinta es aplicar el comportamiento. Un gerente puede sentarse en la primera fila de una sesión de capacitación que trata sobre la autoridad conferida a los subordinados, absorber cada parte del mensaje, comprenderlo en su totalidad y después regresar a la semana siguiente al lugar de trabajo y seguir comportándose en la misma forma autocrático.

#### 4) Logro de los objetivos de capacitación.

Otro enfoque para evaluar los programas de capacitación implica la determinación del grado en que los programas han logrado los objetivos establecidos y han ejercido realmente un impacto en el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir en 15% su número y gravedad, la comparación de las tasas de siniestro antes y después de la capacitación ofrece una medida útil de éxito.

#### 5) Benchmarking.

Este esfuerzo implica la vigilancia y medición de los procesos internos de una empresa como las operaciones y después la comparación de los datos con información obtenida de empresas que sobresalen en estas áreas. Ahora, algunas empresas expanden el benchmarking más allá de las operaciones de negocio principales y aplican el enfoque a las actividades de capacitación.

Como los programas de capacitación de empresas individuales son exclusivos, las medidas de capacitación son necesariamente amplias. Las preguntas comunes del benchmarking se centran en áreas como: los costos de la capacitación, la proporción entre personal de capacitación y empleados y si se usan sistemas de impartición nuevos o más tradicionales. La información obtenida por medio de estas preguntas probablemente carece de los detalles para permitir mejoras específicas en la currícula de capacitación.

#### 6) Evaluación de la capacitación y desarrollo: difícil pero necesaria.

Al evaluar los programas de capacitación, los gerentes deben esforzarse en probar que son eficaces. Aunque dicha prueba es difícil de establecer, una empresa debe al menos calcular el efecto sobre el rendimiento para demostrar si la capacitación logró el propósito deseado.



A pesar de los problemas relacionados con la evaluación, los gerentes responsables de la CyD deben seguir buscando evidencia sólida de las contribuciones de la capacitación en el logro de los objetivos organizacionales.

### **3.9. ÁREAS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN**

Como se observó los gerentes, profesionales y vendedores han recibido históricamente la mayor parte de los programas de capacitación. Por supuesto, muchas organizaciones también cuentan con amplios planes para supervisores y empleados operativos, que frecuentemente destacan las tareas específicas que se requieren para desempeñar trabajos definidos. Otros programas abordan áreas decisivas que rodean al empleo. Dentro de esta categoría está la capacitación en áreas como diversidad, inglés como segunda lengua, ética, capacitación a distancia, servicio al cliente, resolución de conflictos, trabajo en equipo, autoridad delegada y corrección.

#### **1. Diversidad**

La capacitación en diversidad intenta desarrollar la sensibilidad entre los empleados sobre los retos únicos que enfrentan las mujeres y las minorías y se esfuerza en crear un ambiente de trabajo más armonioso. Muchas empresas reconocen la importancia de contar con una fuerza laboral diversa y consideran a la capacitación en diversidad como algo esencial.

Don Shwell, director de soluciones de transportes de Ryder Systems, Inc., con sede en Alpharetta, Georgia, dice que la clave del éxito de los esfuerzos de diversidad de la empresa es que éstos se basan en objetivos específicos vinculados a la misión y metas de la organización. El respeto por la diversidad se convierte en una parte de la trama de la organización y proporciona un significado real y un reconocimiento del valor de las diferencias individuales, ya sean evidentes o sutiles.

## 2. Inglés como segunda lengua (ESL)

La capacitación en inglés como segunda lengua muestra sensibilidad hacia los aspectos de diversidad y ayuda a las empresas a tratar con los empleados en una forma que optimiza las relaciones de trabajo personales. También deseaban algo que permitieran a los empleados de habla inglesa aprender español con las mismas herramientas.

## 3. Ética

Al destacar la honestidad y el respeto a la ley, intentan desarrollar una cultura corporativa que recompense el comportamiento ético. Este énfasis tiene un lado práctico, ya que bajo las leyes federales, las empresas que han sido declaradas culpables de crímenes son candidatas a la reducción de sentencias si han establecido previamente programas para evitar y detectar fraudes.

## 4. Capacitación a distancia

Tanto los trabajadores como sus supervisores necesitan capacitación a distancia. Este tipo de capacitación debe destacar estrategias de comunicación que permitan a los gerentes y empleados definir las responsabilidades y además establecer metas y expectativas de empleo.

El reto principal para el trabajador a distancia es tener la capacidad de trabajar sin supervisión directa; el reto para el supervisor es hacer un cambio de la administración basada en la actividad a la administración basada en resultados. Esta es una transición difícil para los muchos gerentes que creen que los trabajadores no pueden ser productivos a menos que estén presentes en su lugar de trabajo.

## 5. Servicio al cliente

Proporciona a los empleados las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas del cliente. Reciben un énfasis especial las capacidades de comunicación, incluyendo las habilidades para escuchar y el reconocimiento de las necesidades y exigencias de clientes diversos.

## 6. Resolución de conflictos

El conflicto en una organización puede ser valioso y, con frecuencia, es una ayuda para el crecimiento y el cambio. Pero, es importante reconocer, manejar y transformar el conflicto en una fuerza positiva para lograr las metas de la empresa. La capacitación en resolución de conflictos se centra en el desarrollo de las habilidades de comunicación necesarias para resolver la interrupción de las relaciones. Aunque cierto grado de conflicto puede ser constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones y estimula la creatividad, el conflicto sin control es evidentemente destructivo.

## 7. Trabajo en equipo

Trata de enseñar a los empleados como trabajar en grupo que tiene con frecuencia autoridad para tomar decisiones. Este tipo de capacitación es esencial porque nuestra cultura se ha alimentado históricamente de logros individuales; con todo, las organizaciones usan equipos con mayor frecuencia.

## 8. Empowerment (Fortalecimiento)

Enseña a los empleados y equipos como tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados. Este tipo de capacitación frecuentemente

acompaña a la capacitación para el trabajo en equipo porque algunas empresas han delegado autoridad a los grupos.

#### 9. Corrección.

Se centra en habilidades fundamentales como habilidades básicas de lectura, escritura y matemáticas. Un gran porcentaje de individuos ingresa a la fuerza laboral sin las habilidades necesarias para desempeñar los empleos que a tecnología ha producido. Sin importar las causas, se calcula que hasta el tercio de los nuevos empleados requieren capacitación de corrección después de la preparatoria para tener las calificaciones necesarias para trabajar.

## CAPÍTULO 4.

# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Como vemos, **la capacitación y desarrollo (CyD)** es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. **La capacitación** imparte a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para las actividades actuales. Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá de trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Preparar a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.

En casi todos los mercados, los clientes exigen mayor calidad, costos más bajos, ciclos más rápidos. Para satisfacer estos requerimientos, las empresas deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas a lograr este reto. No obstante la ventaja competitiva más importante para cualquier empresa es su fuerza laboral, una que siga siendo competente por medio de esfuerzos continuos de CyD.

Con este fin, varias empresas visionarias se han convertido o se esfuerzan por llegar a ser organizaciones que aprenden. Una **organización que aprende** es una empresa que reconoce la importancia crítica de la CyD continuos con relación al desempeño y lleva a cabo acciones apropiadas. Una empresa de este tipo considera a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado.

Aunque alguna vez fueron subestimados en el mundo corporativo, los programas de capacitación gozan ahora de reputación de fortalecer la satisfacción

del cliente, contribuye al desarrollo de asociaciones, mejorar las actividades de investigación, desarrollo y, finalmente reforzar el resultado final del análisis financiero.

Es importante observar que la capacitación *formal* se refiere a la actividad de capacitación planeada, estructurada y que ocurre cuando las personas son requeridas fuera de sus lugares de trabajo para participara en ellas. No incluye la capacitación informal en el trabajo o el número creciente de *agentes libres* que buscan un desarrollo por su propia cuenta.

En casi todas las encuestas, la capacitación es clasificada como unos de los tres beneficios principales que los empelados desean recibir de sus empleadores y buscan empresas que les den las herramientas para desarrollarse en sus profesiones.

Los empelados profesionistas y técnicos con un alto desempeño y los que tienen menos de 30 años de edad intentan colocar las oportunidades de desarrollo en el primer lugar de su lista de deseos. Es evidente que la CyD no es simplemente algo agradable que se puede proporcionar. Es un recurso estratégico, uno que las empresas deben utilizar para impulsar a sus organizaciones en el siglo XXI.

#### **4.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

El reto principal de la CyD es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras.

Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren. Los cambios más notables que afectan a la CyD, que se pronosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes:

- Cambios en la estructura de la organización ocasionados por funciones, adquisiciones, rápido crecimiento, recorte de personal y abastecimiento externo.
- Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados.
- Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva.
- Cambios en los recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria.
- Aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden la gestión del desempeño humano.

El impulso para el cambio proviene de la creencia de que la organización y sus recursos humanos pueden ser más productivos y exitosos. Para implementar el cambio exitosamente, se debe proceder en forma sistemática. Puede haber una tendencia a pensar, “siempre lo hemos hecho de este modo, así que, ¿porqué cuestionar el éxito?”. Sin embargo, el éxito de una empresa no garantiza su prosperidad futura ni siquiera su supervivencia.

Vencer la resistencia al cambio es fundamental. En ocasiones, esto puede ser extremadamente difícil porque generalmente requiere modificar actitudes que no siempre son susceptibles a ello. Sin embargo, la implementación eficaz del cambio es posible si la gerencia encuentra la manera de reducir y eliminar la resistencia a éste. Para producir una transformación de las actitudes se requiere

confianza y respeto entre las personas que tratan de implementar el cambio y las personas que son afectadas por éste.

Ser capaces de cambiar es sólo parte del reto. Un elemento clave del manejo de la resistencia al cambio, es el uso de los canales de comunicación eficaces, continuos y variados.

Los empleados deben tener también el deseo de cambiar. Frecuentemente, un factor importante en esta transformación de actitudes es su participación activa en la planeación al cambio.

## **4.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

El cambio es obviamente un factor que afecta y recibe la influencia de la CyD. A continuación, se analizan otros aspectos que con frecuencia determinan si una empresa logra sus objetivos de CyD.

### **4.2.1. Apoyo de los niveles directivos.**

Para que los programas de CyD sean exitosos, es indispensable el apoyo de los niveles directivos. Henry Goldman, director administrativo del Goldman-Nelson Group con sede en Huntington Beach, California, puede confirmar esto. Su jefe, el director general de Goldman-Nelson, estaba firme en su decisión de que los 24 Vicepresidentes de la empresa entendieran una nueva iniciativa. Goldman la pidió que dieran un pequeño discurso en una sesión introductoria para que los asistentes que el nuevo programa era importante para el director general. Sin embargo, el día del lanzamiento del programa, el director general no acudió a dar la presentación. El mensaje para los vicepresidentes fue claro; el director general no pensaba que cambiar fuera lo suficientemente importante como para ser participante activo.



El resultado: el cambio nunca despegó del suelo. Sin el apoyo de los niveles directivos, un programa de CyD no tendrá éxito- la manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios.

#### **4.2.2. Compromisos de especialistas y no especialistas**

Además de los niveles directivos, todos los gerentes, ya sean especialistas o no, deben comprometerse y participar en el proceso de CyD. Según un prominente director de desarrollo corporativo, “la responsabilidad principal de la capacitación y desarrollo reside en los gerentes de línea, desde el presidente de consejo de administración hasta los gerentes de niveles inferiores. Los profesionales de la CyD únicamente imparten la destreza técnica”.

#### **4.2.3. Adelantos tecnológicos**

Quizá ningún factor ha influido más en la CyD que la tecnología. En particular, la computadora e Internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. Como hemos destacado a lo largo de este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente.

#### **4.2.4. Complejidad organizacional**

Las estructuras organizacionales planas que resultan de menos niveles administrativos dan la apariencia de ser una distribución simple de personas y tareas. Sin embargo, este punto de vista no es correcto, ya que las tareas de personas y equipos se agrandan y enriquecen. El resultado es que los trabajadores pasan más tiempo en el trabajo y desempeñar tareas más complejas que antes. Además, la interacción entre individuos y grupos se ha vuelto más

complicada. La cadena tradicional de mando, que proporciona una sensación de estabilidad a expensas de la eficiencia, ha pasado de moda en muchas organizaciones modernas.

En años recientes, los cambios cada vez más rápidos de la tecnología, productos, sistemas y métodos han ejercido un impacto significativo en los requisitos de empleo.

Por lo tanto, los empleados exitosos mejoran constantemente sus habilidades y desarrollan una actitud que les permite no solo adaptarse al cambio, sino también aceptarlo e incluso buscarlo. Muchas organizaciones se han transformado drásticamente debido al recorte de personal, las innovaciones tecnológicas y las exigencias que hacen los clientes de productos y servicios nuevos y mejores.

#### **4.2.5. Estilos de aprendizaje**

La función general de CyD implica la adquisición de conocimientos y habilidades. Los empleados de todos los niveles deben mejorar continuamente sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo. Aunque todavía se desconoce mucho del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones que provienen de las ciencias del comportamiento han afectado la manera en que las empresas llevan a cabo la capacitación.

La investigación sobre los estilos de aprendizaje indica que la mayoría de los estudiantes universitarios poseen una orientación práctica hacia el aprendizaje, con una preferencia por actividades concretas, más que una orientación teórica hacia un conocimiento abstracto. Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos más conocidos por muchos instructores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al actuar. Las situaciones de aprendizaje activo

ofrecen la oportunidad no solo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de ver los resultados de la práctica, determinar si realmente comprendieron lo que hicieron y lograr un mejor entendimiento para aplicaciones subsecuentes.

#### **4.2.6. Otras funciones de recursos humanos**

El logro exitoso de otras funciones de recursos humanos también pueden ejercer un impacto decisivo en la CyD. Por ejemplo, si los esfuerzos de reclutamiento y selección atraen solamente a trabajadores poco calificados, la empresa necesitará amplios programas de CyD. El paquete de compensación de una empresa también puede influir en los esfuerzos de CyD. Las organizaciones con sistemas de pago competitivos o programas progresistas de salud y seguridad descubrirán que es más fácil atraer trabajadores capaces de aterrizar corriendo y conservar a los empleados que requieren menos capacitación.

### **4.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistema y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas. El desarrollo organizacional es un medio importante para lograr el cambio de la cultura corporativa. Este tipo de desarrollo adquiere mayor importancia ya que tanto el trabajo como la fuerza laboral se diversifica y cambian.

El desarrollo organizacional se aplica a todo un sistema, como una empresa o planta. Aunque el DO no produce un diseño de cómo hacer las cosas, sí proporciona una estrategia adaptable para planear e implementar el cambio y se esfuerza en reforzarlo a largo plazo. Existen muchas intervenciones disponibles para los participantes. Las intervenciones analizadas a lo largo de este capítulo incluyen evaluaciones del desempeño, los sistemas de compensación la planeación y desarrollo de carrera y el bienestar de los empleados. Las intervenciones cubiertas en la siguiente sección incluyen:

- Retroalimentación por medio de encuestas (una técnica frecuentemente combinada con otras intervenciones)
- Los círculos de calidad
- Creación de equipos
- La capacitación para la sensibilidad

#### **4.3.1. Retroalimentación por medio de encuestas.**

Es un proceso que consiste en recolectar información de una unidad organizacional por medio del uso de cuestionarios, entrevistas e información objetivas de otras fuentes, como registros de productividad, rotación u ausentismo. Permite a los equipos de administración ayudar a la organización a crear ambientes de trabajo que conduzcan a mejores relaciones laborales, mayor productividad y aumento de rentabilidad. Una tendencia en desarrollo es la combinación de la retroalimentación por medio de encuestas con otras intervenciones de DO, como el diseño del trabajo, el cambio estructural y las relaciones intergrupales. Por lo general, la retroalimentación por medio de encuestas incluye los siguientes pasos:

- Los miembros de la organización, incluso los niveles directivos, participan en la planeación de la encuesta.
- Todos los miembros de la unidad organizacional participan en la encuesta.
- El consultor de DO analiza generalmente los datos, tabula los resultados, sugiere enfoques hacia el diagnóstico y capacita a los participantes en el proceso de retroalimentación.
- La retroalimentación de información comienza en el nivel más alto de la organización y fluye hacia abajo a grupos que reportan en niveles inferiores.

- Las juntas de retroalimentación ofrecen una oportunidad para analizar e interpretar datos, diagnosticar áreas problemáticas y desarrollar planes de acción.

#### **4.3.2. Círculos de calidad.**

Son grupos de empleados que se reúnen voluntariamente de manera regular con sus supervisores para analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas cuando están autorizados para hacerlos. Las recomendaciones de los equipos se presentan a la administración de alto nivel para la revisión y las acciones aprobadas se implementan con la participación de los empleados.

Con el propósito de implementar un programa exitoso de círculos de calidad, la empresa debe establecer metas claras, obtener el apoyo de los niveles directivos y crear un ambiente que conduzca a una administración participativa. Además es esencial que haya un gerente calificado para el programa y que sus metas se comuniquen a todos los interesados. Las personas que participan en el programa deben recibir capacitación en círculos de calidad. La mayoría de las organizaciones que implementan culturas de mejora continua, o sistemas de equipos, enseñan a sus empleados las herramientas que usan en la toma de decisiones y la solución de problemas.

La clave de éxito de los círculos de calidad es la sinceridad de la administración para enfrentar equipos donde los participantes consideren su papel como una parte esencial de las decisiones de la empresa. Incluso los empleados no que forman parte del círculo, generalmente se vuelven entusiastas ya que, aunque no participen personalmente en la planeación, aceptará las decisiones porque sus colegas, y no solo el jefe, han contribuirles en tomarlas. El trabajo se vuelve más interesante y los empleados se sienten más motivados cuando

reconocen que la conclusión exitosa de las tareas requiere un esfuerzo mutuo tanto de los directivos como de los empleados operativos.

#### **4.3.3. Creación de equipos.**

Es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización. Ayuda a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas. La creación eficaz de equipos puede ser la forma más eficiente de aumentar la moral, la tensión de empleados y la rentabilidad de la empresa. Los mismos principios se aplican, tanto a un teniente dirigiendo tropas hacia la batalla como a ejecutivos trabajando con sus gerentes. Una importante característica adicional de la creación de equipos es que se trata de una de las intervenciones más eficaces para mejorar la satisfacción de los empleados y las actitudes relacionadas con el trabajo.

Al parecer, los equipos son claramente superiores en el desempeño de muchas tareas que requieren las organizaciones. Por lo tanto, la creación de equipos eficaces se ha convertido en una necesidad de negocios. La creación de equipos utiliza *equipos autodirigidos*, cada uno integrado por un pequeño grupo de empleados responsables de todo un proceso o un seguimiento de trabajo. Los miembros del equipo trabajan juntos para mejorar su operación o producto, planear y controlar su trabajo, y resolver los problemas cotidianos. Incluso se pueden involucrar en asuntos más amplios que conciernen a toda la empresa, como la calidad de los proveedores, la seguridad y la planeación de negocios.

#### **4.3.4. Capacitación para la sensibilidad o capacitación de grupos T.**

Es un procedimiento diseñado para ayudar a las personas a saber cómo perciben los demás su comportamiento. Se basa en el supuesto de que varios individuos reunidos en una situación no estructurada establecerá relaciones

laborales entre sí. De esta experiencia, aprenderán mucho sobre sí mismo en cuanto a cómo son percibidos por los demás miembros del grupo.

Difiere de muchas formas tradicionales de capacitación que destacan el aprendizaje de una serie predeterminada de conceptos. Cuando inicia la capacitación para la sensibilidad, no hay agenda, líderes, autoridad ni posiciones de poder. Básicamente, existe un vacío hasta que los participantes empiezan a hablar. A través del diálogo, las personas comienzan a aprender sobre sí mismos y los demás. El propósito del adiestrador es servir como apoyo en este ambiente no estructurado. A los participantes se les motiva a conocer a si mismo y a otras personas del grupo. Algunos objetivos de la capacitación para la sensibilidad son incrementar la autoconciencia y la sensibilidad de los participantes hacia el comportamiento de los demás. La capacitación también intenta desarrollar una conciencia de los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento grupal e intergrupal y aumentar la capacidad de los participantes para lograr relaciones interpersonales eficaces.

#### **4.4. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.**

Las instituciones de capacitación corporativa difieren de muchos programas de capacitación tradicionales en que el objetivo principal es generar el cambio organizacional. Es proactiva y estratégica más que reactiva y táctica.

La universidad también proporciona habilidades no técnicas como en el manejo de conflictos y la evasión del acoso. En 1997, General Motors fundó la Universidad GM, que es uno de los programas corporativos más grandes del mundo. Actualmente tiene 15 colegios funcionales encargados del desarrollo de currículum adaptado a las necesidades profesionales y retos que enfrentan los empleados de GM.

El crecimiento en el número de las universidades corporativas puede ser atribuido a su flexibilidad, la cual permite a los estudiantes aprender en su tiempo

libre, y al uso de vario métodos incluyendo programas de CD-ROM, cintas de audio y video y, por supuesto internet.

Además las empresas pueden controlar mejor la calidad de la capacitación y garantizar que sus empleados reciban los mismos mensajes. La asombrosa tasa de crecimiento de las universidades corporativas muestra claramente que tienen algo que ofrecer. Con todo, muchos colegios y universidades públicas y privadas están adoptando enfoques similares hacia la capacitación y la educación, y los programas de capacitación corporativa se asocian frecuentemente con colegio y universidades u otras organizaciones, como la Asociación Americana de Administración, para impartir capacitación.

#### **4.5. DESARROLLO GERENCIAL.**

Consiste en todas las experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros. Aunque el liderazgo es descrito con frecuencia como un esfuerzo emocionante y glamoroso, tiene otra faceta, ya que el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto. Los riesgos son específicamente elevados debido a los rápidos cambios de hoy en día. Esta situación aumenta la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo al grupo gerencial de una empresa.

Un problema fundamental no es la falta de apoyo de la administración ni el gasto financiero, sino la enorme diferencia entre el dinero invertido y el rendimiento de esa inversión, en comparación con el rendimiento que se podría obtener con una CyD eficaz.



#### **4.5.1. Importancia del desarrollo.**

El futuro de una empresa está principalmente en las manos de sus gerentes. Este grupo desempeña ciertas funciones esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización.

Los gerentes deben tomar las operaciones correctas en la mayoría de sus decisiones, de otro modo, la empresa no crecerá e incluso puede quebrar. Por lo tanto, es imperioso que los gerentes se mantengan al tanto de los desarrollos más novedosos en sus respectivos campos y, al mismo tiempo, dirijan una fuerza de trabajo siempre cambiante que opera en un ambiente dinámico. Observe también que a medida que los gerentes alcanzan niveles mas altos en la organización, no requieren tanto sus habilidades técnicas, sino sus habilidades interpersonales y sus conocimientos de negocios.

#### **4.5.2. Necesidades de compromiso personal.**

Aunque los programas de desarrollo proporcionan conocimientos y habilidades decisivas, el proceso también requiere el compromiso personal del gerente. El desarrollo es una decisión que una persona toma, no algo que un individuo puede hacer para alguien más. El gerente puede proporcionar apoyo para el desarrollo, pero no desarrollar al empleado. Asumir la responsabilidad de nuestro propio desarrollo es el aspecto más importante del proceso.

#### **4.5.3. Programas de desarrollo: internos y externos.**

Los supervisores de la primera línea, los gerentes del nivel medio y los directivos pueden participar en programas desarrollo gerencial. Estos programas están disponibles dentro de la empresa, en asociaciones profesionales, colegio y universidades.

Los especialistas de capacitación y desarrollo planean y presentan con frecuencia programas internos, utilizando a veces gerentes en línea. Los colegios y las universidades poseen habilidades que no están disponibles en las organizaciones de negocio. En estos casos, los académicos y profesionales de la administración presentan programas de CyD conjuntamente y de manera provechosa.

Entre las razones mencionadas con mayor frecuencia para impartir capacitación a gerentes fuera de la empresa están las siguientes:

- Una perspectiva interna.
- Nuevos puntos de vista.
- Exposición a expertos académicos y a la investigación.
- Visión más amplia.

Entre las razones mencionadas con mayor frecuencia para mantener la capacitación gerencial dentro de la empresa están las siguientes:

- Capacitación más específica a las necesidades.
- Costos más bajos.
- Menos tiempo.
- Material congruente y relevante.
- Mayor control del contenido y del personal académico
- Desarrollo de una cultura organizacional y de trabajo en equipo.

#### **4.6. INDUCCIÓN.**

Las primeras impresiones son siempre las más duraderas, esta lección se aplica a las impresiones que causan los nuevos empleados en sus empleadores y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar la relación con un buen comienzo.

La inducción es el esfuerzo inicial de CyD para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Dennis Liberson, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de Capital One Financial Corporation, dice “tenemos programas que funcionan para mostrar inmediatamente de qué se trata la cultura y que se requiere para lograr el éxito.

#### **4.6.1. Propósito de la inducción.**

Los diseños de inducción son exclusivos para cada empresa, sin embargo, algunos propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

- *La situación de empleo.* Desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca cómo se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.
- *Políticas y reglas de la empresa.* Cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado desde entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.
- *Compensación y prestaciones.* El empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, y lo revisa con frecuencia durante su orientación.
- *Cultura corporativa.* La cultura de la empresa refleja, de hecho, “como hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo: desde la forma de vestir de los empleados hasta su manera de hablar.
- *Pertenencia al equipo.* La capacidad y el deseo de un nuevo empleado de trabajar en equipo probablemente se determinaron antes de su

contratación. Durante la orientación, el programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso de equipo empresarial.

- *Desarrollo de empleado.* La seguridad del empleo de una persona depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los empleados no solo de los programas de desarrollo patrocinado por ellas sino también de los que están disponibles externamente.
- *Manejo del cambio.* Los empleados de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio con eficacia para sobrevivir en sus empleos. La mejor manera que tiene cualquier persona para prepararse para el cambio es ampliar continuamente sus habilidades.
- *Socialización.* Para reducir la ansiedad que experimenta el nuevo empleado, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal. Algunas organizaciones han descubierto que los empleados sometidos a programas de socialización, que incluyan los temas de política y manejo de carrera, se desempeñan mejor que los que no reciben esta capacitación.

#### **4.6.2. Responsabilidad y programación de la inducción.**

Aunque el personal de capacitación y el supervisor de línea comparten la responsabilidad de la inducción, los colegas con frecuencia sirven como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los colegas desempeñen esta función. Por algún motivo son accesibles a los recién llegados, muchas veces más que el jefe. Los colegas tienden a sentirse identificados con los nuevos empleados. Además, poseen la experiencia organizacional y la destreza técnica que los nuevos empleados necesitan adquirir.

La inducción puede llevarse a cabo los primeros días en el nuevo puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se

distribuye en un periodo de tiempo. Por ejemplo, una empresa puede mostrar un programa en un sistema de 20 sesiones de una hora durante varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y hacen que la información está disponible para los empleados conforme lo necesiten.

#### **4.6.3. Beneficios adicionales de la inducción.**

La inducción también disminuye la rotación de empleados y proporciona otros beneficios. Por ejemplo, una encuesta aplica a 1,400 directores financieros dio como resultado un abrumador 83% de encuestados que indicaban que los programas de orientación formal eran eficaces para conservar y motivar al personal. Los programas de inducción contribuyen al éxito tanto de los empleados como de las organizaciones.

# CAPÍTULO 5.

## CASO PRÁCTICO.

### 5.1. HISTORIA DEL CALZADO.

#### 5.1.1. INTRODUCCIÓN.

Cuenta la leyenda que hace unos quince mil años, un hombre de la prehistoria quiso proteger sus pies del molesto suelo helado que le impedía caminar con soltura. El astuto troglodita tuvo la idea de cubrirlos con piel procedente de un animal que él mismo había sacrificado. Con el paso del tiempo fue utilizando materiales de mayor calidad, como el cuero y fibras vegetales provistas de una mayor firmeza que sujetaba al pie con tiras de esparto.



A partir de este primer "zapato", que se asemejaba más a una sandalia, podemos hablar del nacimiento del concepto de calzado. Éste fue evolucionando conforme el ser humano desarrollaba su inteligencia, adquiriendo otras finalidades que distaban de la de protección y resguardo del pie y que respondían a cuestiones de índole social y estética.

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, y lo hizo utilizando cueros y pieles. Ya en el paleolítico superior y el neolítico se realizaron algunos tratamientos en cueros y pieles, para la realización de calzados.

En Mesopotamia eran comunes los zapatos de cuero crudo, amarrados a los pies por tiras del mismo material. Los coturnos eran símbolos de alta posición social.

En un museo romano se exhiben unos zapatos egipcios de papiro de alrededor del 4000 antes de Cristo. En el S. XVI aparece el escaquin o zapatilla para andar dentro de la casa.

La diferenciación entre pie izquierdo y pie derecho comienza en el Siglo XIX.

En el Siglo XIX aparece el País Vasco y en Cataluña, las alpargatas, realizada con suelas de cuerdas trenzadas (Unos cinco metros de cuerda.

Para otras utilidades, partiendo de la patente de Charles Goodyear sobre la vulcanización de caucho, el norteamericano Hiram Hutchison en 1853 fabrica la bota de caucho.



El trabajo y las técnicas empleadas para lograr un material bien curtido, suave y flexible, que resista el sol y la humedad, es lo que fue evolucionando a través del tiempo.

Los tratamientos con tanino y sales minerales fueron logrando cada vez mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros más blandos se emplean en la realización del empeine y los más duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado, estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios.

La medida de los zapatos se hace por puntos franceses, que equivalen a dos tercios de centímetro. Por ejemplo, el pie de un bebe de un año, que mida alrededor de 13,33 cm necesitará un calzado número 20.

En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros.

La moda va cambiando y los estilos son diversos. Luis XIV inventó tacones rojos para sus zapatos. En las primeras décadas del Siglo XX se realizaron zapatos con pedrería, de tela bordada, los zapatos de cuero bicolor para hombre en la "era del jazz" o las plataformas de corcho en la década del 30.



Salvatore Ferragamo realizó colecciones con tacones de cuña de corcho, patentado en 1936.

En la década del 1950 apareció el "stiletto" italiano, que era de tacón.

Posteriormente la fluctuación y la variación de la moda hicieron que se usaran suelas crepe, plataformas para hombres y mujeres, sandalias, zapatillas, botas altas y a media pierna, borceguíes, alpargatas.

### **5.1.2. CALZADO.**

El calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies. Adquiere muchas formas, como zapatos, zapatillas, sandalias, botas o deportivas.

El calzado es vestido por una variedad de motivos, incluyendo la protección del pie, la higiene o el simple adorno. A menudo se utilizan medias o calcetines al vestir calzado.



Los griegos solían calzar los altos coturnos, que llegaban hasta la pantorrilla y fueron luego adaptados por los romanos. Una variante concreta de ese calzado era la usada en el teatro, con suelas muy gruesas, de corcho, que realzaban la estatura de los actores trágicos. Al estar asociado a un género literario de prestigio, ha dado pie al sintagma lexicalizado «de alto coturno», que se puede aplicar a personas o cosas y significa, según María Moliner.

### **5.1.3. FABRICACIÓN.**

La fabricación del calzado desde los inicios históricos como tal se venía realizando de modo artesanal. Y aunque ya en la época romana se produjo una cantidad de calzado enorme los procesos eran artesanales, por tanto este proceso de producción industrial masiva podría decirse que no apareció hasta la época de la Primera Revolución Industrial.

En ambos procedimientos, aunque de forma distinta, se siguen unos pasos elementales:

1. Selección de las pieles o materiales.
2. Cortado. De acuerdo al contorno que deberán adquirir las piezas.
3. Guarnecido (también llamado Aparado). Cosido de las partes cortadas.
4. Montado (también llamado Centrado). Usándose una horma, que sirve de modelo de pie, a la hora de encajar las partes del zapato (puntera o la pala, talón, suela, etc.)

### **5.1.4. LA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO.**

México es hoy el octavo productor mundial de calzado. Desde mediados de los noventa, la industria mexicana del cuero, piel y calzado ha pasado por un

proceso de ajuste y reconversión que la ubica en posición de enfrentar la competencia de productos importados en el mercado nacional.

Así como ante la posibilidad de abrirse nuevos mercados en el exterior gracias a una amplia red de tratados de libre comercio (TLCs).



Las exportaciones del sector han sido uno de los motores más importantes de su buen desempeño. En 2001, las exportaciones mexicanas de calzado alcanzaron US\$ 357 millones y casi todas (93%) se destinaron al mercado los EE. UU. El segundo mercado de exportación fue Canadá, y el resto se concentra en países de América Latina (Cuba, Chile, Costa Rica y Venezuela). Destacan las exportaciones de calzado a Cuba que en 2001 registraron US\$ 2.5 millones y a Chile US\$ 1.5 millones. Los principales destinos en la Unión Europea son Italia, Austria, Alemania, España y Francia.

Entre los principales productos que México exporta en el sector de piel y cuero se encuentran: los cueros y pieles de bovino preparado, pieles y cueros de equino pre curtidos, pieles y cueros barnizados, revestidos o metalizados, cueros y pieles agamuzados, y cueros y pieles de caprino apergaminados, así como peletería. En lo que toca a manufacturas de cuero destacan prendas de vestir, cinturones, bolsos, baúles, maletas y artículos de talabartería. Asimismo, los productores mexicanos exportan calzado para dama, caballero, niño y calzados especiales; calzado de piel, calzado de seguridad, y productos de calzado que cubren el tobillo con suela de cuero natural y partes para calzado.



Concentración en la Industria del Calzado. México cuenta con agrupamientos industriales del sector cuero, piel y calzado, en la ciudad de León, Guanajuato (50%), seguido por Jalisco (18%), y el Distrito Federal y Estado de México (12%). Esta concentración es única en México y se repite en muy pocas regiones del mundo lo que permite un fuerte grado de especialización regional que es útil para consolidar cadenas productivas cuya eficiencia permite competir en el mercado interno y aumentar la oferta exportable.

Entre las empresas registradas en este sector predominan las de tamaño micro (hasta 15 trabajadores), con el 75% del total; le siguen en orden de importancia las pequeñas (de 16 a 100 trabajadores) con poco más del 20%; y las medianas (101 a 250 trabajadores) que representan el 2.7%. Las empresas clasificadas como grandes (por tener más de 250 trabajadores) representan sólo 1.4%. A fines de 2001, 117 de estas empresas contaban con inversión extranjera directa (IED).

Mano de obra calificada a costo competitivo. Dentro de esta concentración industrial existe una abundante fuente de mano de obra calificada con excelentes capacidades para fabricar productos de piel, cuero y calzado de alta calidad, a costos competitivos en el mercado internacional. México cuenta con distintas capacidades adicionales a la mano de obra para mantener su posición competitiva. Dentro de los costos totales de producción en la industria, en el proceso de curtido, México tiene una posición altamente competitiva. En la elaboración de calzado de piel, la mano de obra y los insumos resultan ser factores determinantes para su competitividad internacional, además de su alta calidad. Acceso preferencial a terceros mercados. México ofrece la posibilidad de obtener ventajas arancelarias en su acceso a 32 países con los que ha suscrito TLCs, lo que es un factor adicional al considerar la instalación de plantas productivas en el territorio nacional.



## 5.2. HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa es una de varios tipos de empresas que se encargan en la elaboración del calzado desde que se corta hasta que se pone la suela, tuvo sus inicios el 2 de febrero de 1993, donde ese año empezaron los 13 hermanos a echar andar las primeras maquinas no tenían todavía lugares ya establecidos solamente los terrenos y con la ayuda de algunas lonas para poder cubrir las maquinas y así poder trabajar en cada área. Además, en esta empresa se pueden usar muchos tipos de materiales para producir una variedad de calzados incluyendo: tenis de PVC, botas de tenis genuinos, así como una amplia variedad de zapatos casuales para hombres y mujeres. El beneficio que se puede obtener de esta empresa es que puede producir una variedad de tamaños y estilos de calzado de diferentes figuras en las telas que son llamativas para sus clientes, particularmente desde el punto de vista de la comercialización. Otro beneficio importante se da en la operación de la empresa, donde estos calzados pueden ser hechos de una gran variedad de materiales incluyendo lona y tela, así como PVC y Poliuretano para la suela.

Ya que la demanda de calzados nunca decrecerá, debido al uso diario de estos y al aumento de los estándares de vida, significa que incrementarán su demanda proporcionalmente a escala mundial. Esto, por supuesto, no es un secreto para las manufactureras de calzados en la República de China que están, por más de 20 años, envueltos en la mejora de métodos y maquinarias usadas en la producción de calzados de todo tipo. Este esfuerzo ha convertido a la República de China en la número uno en exportación de calzados a escala mundial. Por lo tanto, cualquier emprendedor que quiera invertir en un determinado país donde la gente desee comprar un calzado confortable, atractivo, durable, y barato, podría tomar la ventaja de los años de investigación realizados por los fabricantes en Taiwán y comprar la planta de producción de calzados descrito en este estudio.

Características del tenis:

- Suavidad
- Comodidad
- Buen amortiguador de choques
- Facilitar el impulso del pie
- Prevenir accidentes

Por su importancia dentro del giro se ha escogido la fabricación de calzado sintético tenis como el producto que se detalla en la presente guía.

### 5.2.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA



**Calle Río del Socorro, Av. 20 de Noviembre, San Sebastián Xhala, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, Cp. 54714.**

### **5.2.2. MISIÓN DE LA EMPRESA.**

Durante todos estos años los precursores de Zapatería "Rocha" se han propuesto satisfacer todas las necesidades del mercado tanto nacional eh incorporarse en el mercado internacional, ofreciendo el calzado necesario para cada ocasión, con la mejor calidad y con el precio justo.

### **5.2.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

Convertirnos y mantenernos como la empresa líder de zapatos con diseños innovadores y de calidad, adaptándonos con nuevas formas, diseños y estilos de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

### **5.2.4. PRODUCTOS DE LA EMPRESA.**

En zapaterías "ROCHA", estamos comprometidos con usted, nos dedicamos a la fabricación, distribución y comercialización de calzado para damas, caballeros, niños, niñas, asegurando el mejor servicio y la más alta calidad.

La forma de presentación de los productos del giro se realiza en:

- a) El empaque se realiza mediante cajas de cartón que llevan en el exterior el número del modelo, lote y número del calzado.

### **5.2.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS MATERIAS PRIMAS:**

Las principales partes que forman el tenis son:

- El corte
- La planta

- La suela
- El forro
- Plantilla

**El corte:** Constituye la parte externa del zapato, y esta formado por: el empeine, la pala, el collarín, el chaleco, el antifaz y la puntera. El corte es de plástico, de lona o de tela, el corte es la parte del tenis que envuelve al pie.

**La planta:** Es la parte del zapato que sirve de base para el montado del mismo y es de cartón o material sintético, la planta está entre la suela y la plantilla, en algunos zapatos lleva una costilla, que es una pieza de lámina que sirve para dar firmeza y resistencia a esta parte.

**La suela:** Es la parte del zapato que está en contacto con el suelo y puede ser de diferentes materiales como: cuero sintéticos, hule negro o de color, suelas pre-fabricadas, crepé, o PVC (poli cloruro de vinil); sobre la suela la que descansa todo el peso del cuerpo. En la empresa utilizamos el P. V. C (poli cloruro de vinil) para elaborar nuestras suelas, ya que la hacemos de dos colores: la blanca que esta a los lados de la suela y la de color que esta abajo del zapato.

**Forro:** El forro puede ser de piel, de: carnaza, tela, piel sintética u otros materiales.

En la parte del talón entre el forro y el corte, el zapato lleva una pieza llamada contrafuerte, que le da forma y lo refuerza; en la punta del zapato se coloca un refuerzo llamado casquillo.

**Plantilla:** Es una pieza de piel natural, o piel sintética, plástico o hule espuma, que lleva el zapato por la parte interior y es para que no lastimen las costuras al pie, muchos fabricantes le ponen una etiqueta de tela con la marca o nombre del producto.

En el mercado se encuentra una gran diversidad de calzado:

- De acuerdo al género: para hombre, mujer y niño.
- De acuerdo al material: sintético (P.V.C.), mixtos de materiales sintéticos y naturales tela, lona, yute. y otras.
- De acuerdo al estilo ó tipo de uso: bota, sandalia, tenis, huarache, zapato industrial, zapato de vestir, colegial y pantuflas.

A cada medida o tamaño específico se le conoce como punto. El sistema empleado para la asignación de medidas a las hormas es el sistema métrico decimal, tomando como número de partida el 10 (o 1 como se le conoce en el ambiente zapatero) que equivale a 10 centímetros, hasta el número 29 que equivale a 29 centímetros.

Existen el y una inmensa gama de modelos al gusto y preferencia de cada consumidor, por lo que la variedad y diseños son múltiples, determinados por el tipo de uso y la moda.

#### **5.2.6. RELACIÓN DE PROVEEDORES PRINCIPALES**

Las micro y pequeñas empresas pueden consultar al SIEM (Sistema Empresarial Mexicano) para, identificar a los distribuidores de materias primas, también se puede consultar a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical).

Para el caso del Distrito Federal es posible recurrir a tiendas establecidas en el Centro de la ciudad por las calles de Uruguay, Jesús Carranza, y la zona comercial del barrio de Tepito.



### **5.2.7. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.**

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

## **5.3. MANUFACTURA DEL CALZADO.**

### **5.3.1. ÁREA DEL SUAJADO.**

Al principio la empresa empezó sin maquinas solamente con un cincel y un martillo y un molde para sacar los moldes de la tela, los forros y refuerzos del zapato, que con el tiempo fueron evolucionando para poder comprar 3 maquinas de suajado y con la ayuda de los moldes para cada talla para su elaboración del zapato.

El suaje es una herramienta confeccionada con placa de acero para cortar, doblar o marcar materiales blandos, como: papel, tela, cuero, etc. Las placas de corte son tiras de metal con filo en un lado. Las placas de dobléz no tienen filo.

Existen placas para corte continuo, corte intermitente o dobléz.

Para realizar el corte se usa una prensa llamada suajadora, la cual presiona el suaje contra el material y lo corta, dobla o marca.



El uso de esta herramienta es común en la elaboración o afilado de sierras de corte, circulares o lineales, ya que se emplea para crear el "paso de corte", doblando alternadamente a cada lado de la cinta o sierra, los dientes, con el objeto de "enfrentar" el filo del diente con el material a corta.

En esta empresa el suajado es una parte primordial y esencial para la elaboración del tenis ya que todo el proceso depende de esta área para poder trabajar.

Para elaborar las partes en las que en conformado el tenis se utiliza un molde de metal, este molde con la ayuda de la maquina suajado hace los cortes exactos para que en la siguiente área que es la costura puedan unirlos, los moldes son muchos.

Ya que hay 3 moldes o cerradas que es como los llaman para cada talla y son 18 pares.



En esta área se hacen todas las partes que conforman el zapato menos la suela esa parte se hace ya que el zapato esta unido y ya casi terminado. Las partes que se hace en esta área son:

- Las partes laterales del zapato.



- La lengüeta del zapato.



- Los refuerzos y los forros como laterales y de la lengüeta del zapato.



- Las platillas del zapato.



Estas son las partes que se hacen en esta área por lo regular al día hacen 500 piezas, depende de la persona que esta elaborando en ese momento ya que como se sabe esta es el primera área de la elaboración del zapato, y dependen todas las áreas las de ella para poder trabajar, es decir que depende de cuantas piezas produzca al día son las que se van a sacar y elaborar al día, también cabe mencionar que para que esta área trabaje se necesitan que les den tela, tela que ellos llaman planchas, que son mas que nada una tela grande de 50 metros de largo, que son cortadas con anterioridad para que ellos las corten y puedan elaborar las partes del zapato. Estas planchas como se menciono anteriormente depende de la parte que vayan a elaborar son 3 planchas o tendidas que son:

- Las de las partes laterales y de la lengüeta del zapato
- Las partes del refuerzo del zapato
- Las plantillas del zapato.

Los modelos del tenis son tres:

- VENNS
- STARS
- BOTAS

Estos modelos tienen códigos, dependiendo del modelo, ya que el primero tiene 8 colores y además tiene modelos dibujos, ya hablando de los tres modelos, lo único que se distingue de ellos es la forma los VENNS no tienen ojillos, los STARS son como los CONVERSE como peluditos y los BOTAS que como su nombre lo dice son BOTAS y son arriba del tobillo, los códigos por lo regular no se utilizan solamente con el personal que ya lleva años trabajando aquí porque por lo regular siempre cambian de personal y no son muy estables la mayoría solamente en algunos casos los encargados son los que se les dicen por códigos.

### **5.3.2. ÁREA DE LA COSTURA.**

Al empezar no contaba con todas las máquinas y tipos que ahora, al principio contaba con solamente 7 máquinas entre ellas eran:

- Zic-zag
- Cinta: es para poner la cinta que lleva atrás para tapar la unión de los zapatos
- Contra-orte: Sirve para poner el refuerzo del talón.

Después con el tiempo fueron comprando más máquinas llegando a 15 máquinas para el área de la costura, en esta área cuenta con 20 empleados que se encargan de coser todas las partes del zapato desde pegar y coser los forros y refuerzos hasta quitarle los hilos que sobran en el zapato a este procedimiento se le llama “deshebrar”. En esta área cuenta con un encargado o como se dice laboralmente un supervisor llamado Cesar de que se encarga de cualquier problema en esta área tanto laboralmente de que no puedan hacer una cosa como mecánicamente de que les da mantenimiento y reparación a las máquinas. Para la fabricación y elaboración del tenis que hace la empresa son diferentes pero les mencionaremos el más común, paso a paso, ya que este procesamiento utiliza

todas las maquinas con la que la empresa cuenta, es decir este modelo llamado CONVERSE O STARS:

#### PASO 1:

Primero pegan los forros de los lados del zapato como la lengüeta con la tela del zapato, esta tela es la misma en cualquier zapato y modelo solamente cambia el color y en algunos casos ya vienen con figuras la tela.



#### PASO 2:

Se le pone el refuerzo de la parte de atrás con la maquina de CONTRA-ORTE este refuerzo se le llama Contrafuerte, que le da forma y lo refuerza la parte de atrás del zapato este se pega y también se cose.



### PASO 3:

Se le pone el rayo con la maquina este son las figuras que llevan los zapatos a los lados, son figuras que primero ellos las dibujan con un lápiz o crayón para que posteriormente se las hagan con la maquina, a este se le llama rayo porque tiene una figura como rayo valga la redundancia, este rayo a parte de que le da un tipo de tenis moderno o parecido a lo que nosotros conocemos por la marca original de CONVERSE le ayuda para que el forro y la tela cuando se peguen se puedan unir mas, ya que al momento de pasar el rayo se cose nuevamente el forro y la tela y así no se despega el tenis.



### PASO 4:

Posteriormente ya establecido el forro con la tela, puesta el refuerzo, hecho el rayo de ambos lados del zapato se cosen las partes laterales del zapato y se vuelve a reforzar el forro de atrás como se hizo con el rayo ya que al coser la dos partes del zapato para unirlas se cose el refuerzo y se pone una cinta pequeña a



la medida de los lados del zapato para así tapar las costuras de la unión del zapato.



PASO 5:

Ya que se allá puesto el rayo, como la unión del zapato, se cose y pega otro refuerzo en la parte de arriba del zapato donde llevan los ojillos, esta sirve para que refuerce la tela como el forro al poner los ojillos, ya que la maquina ojilladora es fuerte y si no tiene en donde recargarse con gran firmeza los ojillos no se podrían poner correctamente y además sirve al momento de abrocharse los zapatos, ya que algunos joven tienen la costumbre de amarrarse fuerte el zapato pata que el pie se les vea delgado.



PASO 6:

Ya que se unieron las partes laterales del zapato, se ala puesto el refuerzo donde se van a poner los hoyos del zapato, se lleva el zapato al área de la ojilladora, que esta se encarga de ponerles los ojillos o sea los hoyos de metal que llevan los zapatos para ponerles las agujetas, este paso depende de que modelo estemos elaborando, ya que en los VENNS, no llevan ojillos y este paso no existe en cambio en los STARS como en las BOTAS se lo requiere, pero en estas ultimas se ponen 12 ojillos, 6 de cada lado, ya que como se elaboran las BOTAS y son mas grandes pues ese es el motivo y los STARS solamente llevan 10 ojillo, 5 de cada lado.



PASO 7:

Ya que se pusieron los ojillos en el tenis, dependiendo de cual modelo se regresan a área de costura para que vuelva a reforzar el refuerzo del ojillo para que este no se desprege al momento de pasarlo a la otra área.



PASO 8:

Casi para terminar ya que se cose todas las parte exteriores del tenis laterales como la lengüeta del zapato se une todo el tenis o sea se “ENCUARTA” que es cuando se une todo el zapato para que se lleve a próxima área.



PASO 9:

Ya que se allá unido todo el zapato solamente faltaría en la parte de atrás de la lengüeta se pone un resorte que es el que llevan todo los tenis para que la lengüeta se pueda estirar y al momento de abrochar o ponerse el tenis sea muy flexible y no e pueda romper el tenis con el tiempo eso seria todo el proceso del tenis paso a paso para que se pueda coser.



Una vez seleccionados los materiales se prepara el diseño o modelo que se quiere fabricar. Para ello se ha de confeccionar el patronaje de todas las piezas, que servirá para cortar la piel de empeine con las formas y medidas precisas.

Luego se procede al cosido de las diferentes piezas que se unen al forro que puede ser de piel o de tela. Terminadas estas operaciones de diseño, patronaje y respunteado, se habrá conseguido lo que se denomina el "corte".

Para la realización y elaboración del tenis de esta área casi por lo regular es el mismo procedimiento solamente cambia en unas cuantas cosas como por ejemplo en los VENNS que son zapatos que no necesitan ojillos pues no se utiliza la maquina de refuerzo, ya que no se les pone ojillos, ni la de RAYO ya que este no se utiliza por que no tiene las rayas que se dibujan ya que estos vienen con figuras que ya la tela los tiene no como los converse o los STARS que esos si se utilizan todas las maquinas que se mencionaron.

Por ultimo tenemos las botas que estas son mas complicadas ya que se utiliza mas material, ya que estos no son zapatos normales sino que tapan todo el pie, este modelo casi no es muy visto para la mayoría de las empresas se pide en modelo VENNS y el CONVERSE, ya que son los modelos que en la actualidad son muy utilizados por los jóvenes y el de BOTA ya es un modelo antiguo.

### **Para el modelo VENNS**

En esta área casi no tienen ningún accidente ya que son personas se son contratadas ya sabiendo coser y utilizando las maquinas básicas que son la OVER, RECTA o ZIZ-ZAG, los accidentes se puede decir que son omisiones o descuidos de ellos que se puedan coser un dedo, al día por lo regular fabricar o

cosen alrededor de 500 piezas al día, estas piezas dependen del área posterior que es el suajado, ellos por lo regular ellos no arreglan las maquinas si se descomponen los hace el mecánico o si no esta disponible el encargado o supervisor que el es que modifco las maquinas para que se puedan utilizar para la fabricación del tenis

### **5.3.3. ÁREA DE LA OJILLADORA (DONDE PONEN LOS OJILLOS EN LOS ZAPATOS).**

En el área de los ojales, las mermas no son muy vistas, mas en las pocas horas que estamos ahí, ya que para saber cuantos desperdicios existen en esa área tendremos que estar una semana por lo menos para saber que es lo que se hecha a perder, pero por eso le hacemos entrevistas a las personas que laboran en esta área ya que ellos son los actores primordiales en esta labor, esta área depende del área de costura, el trabajo que tienen los ojaleros es muy variado si en el área de costura les dan 600 piezas esas son las que hacen al día por eso es muy difícil saber que cantidad de piezas hacen al día, por lo regular las piezas que hacen ellos son 400 piezas al día.

Su trabajo consiste o lo que hacen es el área de costura le dan unas piezas del zapato que posteriormente el área del suajado les dan para que ellos el área de costura les pongan los forros y refuerzos a las telas del zapato para que agarren forma.



Ya que tienen las costuras necesarias para que llegue al área de los ojales estos sacan una bolsa de ojales que es de 10, 000 piezas están las meten enzima de la maquina esta las acomoda a forma que queden derechos para ponerlos en las telas de los zapatos los ojaleros lo único que tiene que hacer el pasar la tela por un orificio que tiene la maquina donde salen los ojales y así y con la ayuda de una palanca que mueven con el pie ponen los ojillos las medidas que tienen los ojales depende de la maquinas.

El nombre de las maquinas que son tres es: dos maquinas se llaman k3 que son más chicos los ojillos de lo normal y otra es la que nos mostraron que se llama k19 que es la medida normal que se les ponen a los zapatos. El riesgo que tienen los empleados en esta área es muy poco, los accidentes que tienes son ocasionados por descuidos u omisiones que tienen los empleados, que por o regular son heridas en los dedos ya que al pasara la tela ponen mal esta y se lesionan los dedos.



En cuestiones de fallas de las maquinas ellos no tienen la capacidad para arreglar el problema ellos solamente reportan al jefe inmediato que en este caso es una mujer llamada pilar quien ella reporta la maquina a su superior y este se lo comunica al mecánico y depende de cuanto trabajo tenga este para resolver el problema ya que en toda el área de la elaboración del calzado la maquina mas importante en la de la inyección o vulcanización de la suela, por ultimo hay dos

formas de que ponen los ojillos hay unos tenis que se llaman star que son de 10 ojillos 5 de un lado y 5 del otro y hay otro zapato que se llama que de ponen 12 ojillos 6 de un lado y 6 del otro.

#### **5.3.4. ÁREA DEL ENJARETADO.**

Esta área se dice que es la penúltima para la elaboración del cazado, ya que esta área no es complicada ni además no pertenece a la empresa es un área ajena a ella, ya que ellos no saben elaborar este trabajo. Además para poder pagar el sueldo de esta área la empresa les hace una reducción al salario del área de costura, ya que ellos son los responsables para hacer esta labor. El jefe o responsable de lo que pase en esta área es el señor Luis Serón.



El término se utiliza en diferente tarea como pegar madera, etc. Pero par este proceso de elaboración del tenis es esencial porque si el no se podría llegar a la maquina de inyección de suela y no se podría poner la misma y no llegar paso final del tenis.



En el área del enjaretado esta conformado de tres maquinas que se utilizan en los dos turnos, por lo regular son 2 las personas que trabajan en el turno matutino, ya es el en el día donde hay mas trabajo, y es en la noche donde solamente se trabaja una maquina, pero no siempre es así depende de cuanto trabajo tengan para poder ocupar las tres maquina los empleados que trabajan en ella son personas ya experimentadas para esta laborar.

Ya que aunque tengan 3 meses de elaborar en la empresa, siempre han trabajado en las maquinas del enjaretado, eso si problemas en cuanto material o otras áreas que traigan material mal hecho siempre se lo reportan al supervisor del área que soy yo, los accidentes que pueden ocurrir en esta área es muy poco solo se puede accidentar o cortar con la navaja que tiene al lado de la maquina donde se corta la cinta pero es mu raro ya que ellos tienen mucha experiencia en estas maquinas, los 3 tipos de modelos que tiene la empresa como son:

- VENNS
- STARS
- BOTAS

Por lo regular hacen 180 pares cada hora por lo que viene siendo 1440 pares al día, es depende como ya lo había dicho de las área anteriores y del personal que este elaborando en ese momento,



### 5.3.5. ÁREA DE INYECCIÓN DE SUELA (PONER LA SUELA AL TENIS).

Primero mas que nada antes de saber como se inyecta o pone la suela del zapato debemos saber como se elabora esta suela, o sea los inicios del proceso de elaboración de la suela normal o blanca y la de color.

El proceso de producción de suelas PVC, descritos debajo, también es el proceso de producción inicial de los tres tipos de tenis que elabora la empresa es el sig.:

Las suelas de P.V.C. (Poli cloruro de vinilo) están fabricadas a través de un proceso conocido como "inyección directa al corte". En esta suela se utiliza un material plástico en granos: P.V.C. flexible de alta resistencia a la abrasión, a los aceites y a los hidrocarburos.

Este material se inyecta a una temperatura de entre 140 °C y 160°C, pero esto no significa que la suela pueda soportar ser expuesta a esta temperatura. Probablemente un material caliente, con alrededor de 90°C pueda deformar ya la suela. Después de tener el PVC de grano se aplica un cierta cantidad de colorantes de color con la ayuda de una maquina para poder revolverla y así poder tener la otra parte de la suela.



Este es un método básico ya que esa área no pertenece al proceso de elaboración del calzado es mas que nada una materia prima que la empresa hace para su propio beneficio propio y así poder reducir los costos que este proceso hace.



Ahora que sabemos como se fabrica la suela explicaremos en 7 pasos como se pone o se inyecta la suela en el tenis, este procedimiento es el mismo en los 3 tipos de tenis:

1. La maquina de inyección tiene un tablero donde este controla toda la maquina desde el encendido de esta, el movimiento de los tenis al poner la suela hasta el apagado de la misma, para empezar a funcionar se prende el hidráulico de la maquina, como los rindes y las hormas.



2. Tanto los rines, las hormas, las plantillas y la puntera al encenderse tiene su propio tablero en la maquina para que este trabaje acorde con el empleado que este laborando en ese momento, el tablero consta de tipo manual o automático, que por lo regular siempre es automático para que el empleado tenga la capacidad y la destreza de acoplarse al movimiento o al trabajo de la maquina.



3. Cantidades apropiadas de colorantes y formadores son añadidos al PVC y mezclados hasta obtener una textura consistente.



4. Luego, esta mezcla es colocada en el tanque de almacenamiento de la máquina moldeadora de inyección directa.



5. Seguidamente se sujetan los moldes en la máquina de inyección directa para que este al poder bajarse se puedan inyectar la suela.



6. Después, la máquina calienta, mezcla e inyecta la mezcla de PVC en la cavidad del molde en forma automática y se pueda poner la primera parte de la inyección de color blanco que es la “horma” pasa al segundo inyector que es el de color,  
al entrar la plantilla hace un movimiento, dejando un hueco por dentro, y baja, al bajar entra la inyección por el “barreno”, y así se pone la segundo color que es la “suela”.



7. Una vez solidificados, se abren los moldes y se desalojan los calzados o las suelas, según sea el caso y después sigue la rotación del tenis hasta llegar a un punto llamado “punto muerto”, donde se quita el tenis y se vuelve a empezar de nuevo.



Los calzados son examinados visualmente para encontrar algún defecto, luego son empaquetados, almacenados. Después las suelas de PVC son enviadas al área de montaje. Esta es la parte básica para su elaboración.

El tipo de producción que tienen estas máquinas depende de la capacidad del operador, si tienes un buen operador te saca en las 8 horas 600 pares. Los tipos de operadores son tres:

- 1era clase
- 2da clase
- 3ra clase

Los niveles de los operadores se dan ya sea por el tiempo que tengan trabajando en la empresa o por personas que son contratadas ya teniendo bastante tiempo trabajando en este giro que el calzado o teniendo experiencia con estos tipos de máquinas, los niveles se los pone el mismo supervisor de esa área ya que es la persona que las arregla y el ya cuenta con 10 años de experiencia en este giro. En forma del pago es el mismo nada más que al momento de tener una

buena producción o que la necesiten en menos tiempo utilizan a la 1ra clase y así sucesivamente,

Las maquinas las que se utilizan son de Italia, también estas maquinas ya son muy antiguas, ya en la actualidad se utilizan maquinas con mas producción, pero lo que se trata de hacer es que como se esta empezando a remodelar esta empresa, tratamos de explotar al máximo su rendimiento con el fin de reducir o ahorrar dinero para que en un futuro ya hecha o remodelado la empresa se puedan utilizar mejores maquinas para así poder tener mas clientes y tener mas productividad, para así crecer día con día y ser una de las mejores empresas que puedan competir a nivel nacional o que mejor a nivel internacional y poner en alto el nombre de México.

#### **5.3.6. ÁREA DE ALMACENAJE.**

En esta área como se vio es la mas fácil y rápida y menos laboriosa que las demás cabe destacar que no es fácil en la forma de sencilla pero si es la menor complicada en esta área, ya que aquí los errores son mínimos. La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información respecto a tiempos de adelantes, disponibilidades de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, es la fuente mejor de esta información.





Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardo físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros de deben mantener, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos.

Función de los Almacenes:

- Mantienen las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros.
- Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
- Mantienen en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima.
- Lleva en forma minuciosa controles sobre las materias primas (entradas y salidas)
- Vigila que no se agoten los materiales (máximos – mínimos).

Por lo regular los materiales que llegan a esta área pasan por una serie de revisiones para que el material que se empaque no llegue en malas condiciones, pasa primero por personas que le quitan todos los imperfectos que tiene el zapato como son en la suela o hilos que se le salgan al calzado, para que después de terminarlo lo pasan por una maquina que lo inspeccionan, lo empaquetan y le ponen su etiqueta al empaque





Y por último pasan al almacén que los acomodan por lo talla del calzado, como del color o el código que en este caso le ponen a los colores del calzado como los modelos que existen.



## **5.4. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DESTINADO PARA LA EMPRESA DE CALZADO DENOMINADA “ROCHA”.**

### **5.4.1. INTRODUCCIÓN**

En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con el personal, sin embargo, probablemente algunas de esas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma.

El punto de partida para el diseño adecuado de los programas de capacitación es el Análisis de Situación, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que pueden ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento, así como las necesidades de actualización y desarrollo de los trabajadores, en razón de los cambios tecnológicos y de la empresa en su relación con el servicio a los clientes.

Este programa tiene como finalidad apoyar a las pequeñas y medianas empresas en su crecimiento empresarial, creando para ello un enfoque como empresarios líderes.

Debido al crecimiento de sus necesidades de manufactura, es necesario la estructuración de su planta productiva. Tanto recursos humanos, como recursos materiales.

Es recomendable que desde la alta dirección comience el cambio de saber que su empresa ha dejado de ser un taller, y debido a su crecimiento es necesario administrar y reorganizar sus activos, así como de establecer políticas y reglamentos.

Formarse un objetivo, una misión y una visión para hacer uso de los activos con lo que cuenta su empresa y documentarlos.

Es necesario estructurar los departamentos y delegar autoridad a encargados o supervisores, así como capacitarlos en sus respectivas áreas, para obtener resultados positivos.

Establecer una amplia comunicación con sus subordinados para estar al tanto de las carencias y necesidades en el campo laboral.

### **5.4.2. MISIÓN**

- Producir y comercializar calzado que satisfaga oportunamente las necesidades de precio, calidad y moda de nuestros clientes y consumidores.
- Promover el desarrollo individual y profesional de nuestro personal en un ambiente de mutuo respeto, creatividad, eficiencia y productividad.
- Procurar una relación justa y duradera con nuestros clientes y proveedores.
- Contribuir a la preservación al desarrollo de la comunidad con la que nos relacionamos.
- Obtener una rentabilidad que permita generar dividendos a nuestros accionistas y un constante crecimiento a nuestra empresa.

### **5.4.3. VISIÓN**

Ser la Empresa líder en el mercado nacional y de mayor participación en el mercado nacional y que mejor después en el internacional, a través:

- Servicio
- Calidad
- Desarrollo de producto
- Tecnología
- Capacitación y desarrollo de personal

- Rentabilidad

#### **5.4.4. ETAPA 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. (ESTUDIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN).**

Por necesidades de capacitación se entienden las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la empresa, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa que afecten el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño
- Observación.

##### *5.4.4.1. Evaluación del desempeño.*

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

- a) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- b) Determinar quién efectuará la evaluación.
- c) Decidir sobre una filosofía de valuación.
- d) Superar deficiencias de valuación.
- e) Diseño de un instrumento de evaluación.
- f) Retroalimentación de información a los empleados

### **a) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño**

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad).

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, reducción de desperdicios, aumento del rendimiento de Suela o Tela del Suajado o disminución de tela dañadas.

Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el supervisor que el desempeño de tareas. Por lo general, los trabajadores no van a querer recompensar el desempeño, aunque sea excelente, si el trabajo se hace de mala gana y sólo después de varias amonestaciones.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

La pericia, capacidad, conocimientos y habilidad, es importante para la evaluación de desempeño. Al evaluar la capacidad de un encargado de cortar las telas (Costurero) (por Ej. sobre el corte de las partes del calzado), los factores considerados animan al empleado a corregir las deficiencias que puedan impedir su progreso en el futuro.

Un administrador de personal obrera puede evaluarse según su comprensión de los principios administrativos, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

En sus evaluaciones de rendimiento los empleados deben encontrar el justo medio entre la productividad y las características personales. Este factor puede variar según los puestos. Un Suajador que pasa horas preparando la tela para el calzado, necesita menos espíritu de cooperación que dos Costureros u Ojilladores que trabajan juntos. Cuando el patrón acentúa las características personales, el trabajador puede cumplir con sus exigencias a costa de la productividad y del desempeño. Asimismo, cuando el Suajador insiste en los logros, esta política de que "el fin justifica los medios" puede acarrear una conducta disfuncional o poco ética.

#### **b) Determinar quién efectuará la evaluación**

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado. Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo. En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

El supervisor. Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados. Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

Las personas externas a la empresa. Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor o el agricultor, esta evaluación puede resultar útil.

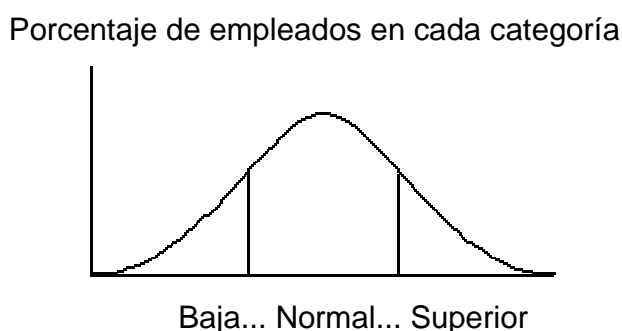
### **c) Decidir sobre una filosofía de valuación**

Lo sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

Comparación con otros trabajadores. Por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca, la mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo que se denomina una curva normal de distribución (ver la Figura 6-1). La ubicación de la persona evaluada surge de su comparación con los demás.

La ventaja principal del método comparativo es que evita que los evaluadores asignen a todos los trabajadores a una categoría (por ejemplo, todos en la categoría "destacados"). No obstante, habría que indicar la existencia de dos desventajas, especialmente cuando se está evaluando a un grupo reducido de trabajadores, como son asumir que: 1) los empleados se distribuyen normalmente (sin embargo, podríamos encontrar cuatro trabajadores excelentes en un grupo de cinco, o ninguno en un grupo de tres), y 2) hay diferencias similares en el desempeño entre dos empleados adyacentes; por ejemplo, entre los clasificados en 1er y 2º lugar y los clasificados en 4º y 5º lugar (pero en la realidad, puede que las diferencias entre el primer par en nuestro ejemplo sea mucho mayor que la del segundo par).

Figura 6-1. "Clasificación según la curva normal" (distribución normal de curva de campana)



Comparación con un criterio o norma. Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto supervisor como empleados comparten un



mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

Los supervisores de la empresa "Rocha" que hayan decidido evaluar el desempeño en base a un criterio, deben plantearse a continuación si desean juzgar a todos los empleados según normas absolutas, o si se va a considerar el tiempo que un empleado lleva en el puesto. Aquellos empresarios que utilizan un criterio absoluto tienden a dar calificaciones más bajas, ya que se preocupan que los empleados con altas puntuaciones tal vez no vean la necesidad de mejorar. Por el contrario, aquellos evaluadores que consideran los logros del trabajador teniendo en cuenta el tiempo que lleva en su puesto, no se inquietan al darle altas calificaciones a un empleado. Para que ese mismo empleado siga obteniendo altas puntuaciones en el futuro, su desempeño tendrá que seguir mejorando según corresponda a su antigüedad en el empleo. Yo prefiero el segundo enfoque, que considera la antigüedad del trabajador.

#### **d) Cómo superar las deficiencias inherentes a la evaluación**

Un rasgo o característica particularmente buena o mala puede llegar a contaminar otras áreas de desempeño también evaluadas.

Una vez que el desempeño de un trabajador ha sido clasificado como "deficiente", puede llevar a un supervisor tomar bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.

Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.

Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus empleados, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las evaluaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolo. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos (por Ej. cuando un trabajador es disciplinado o no consigue un aumento):

Los evaluadores también pueden verse influidos por los atributos personales de los empleados, tales como la nacionalidad, nivel educativo, afiliación sindical, filosofía, edad, raza, género o incluso, el atractivo físico.

#### **e) Diseño de un Instrumento de Evaluación**

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

**Incidentes críticos.** Esta técnica requiere el conocimiento de acontecimientos notables donde los empleados presentaron un comportamiento particularmente eficaz o ineficaz.

Los incidentes críticos sólo serán efectivos y precisos si son anotados tal como ocurrieron mientras estén frescos en la mente del supervisor.

Ejemplos de incidentes críticos negativos pueden ser: no prestar atención al modo de corte de la tela para el zapato o suela, o poner tinta de mal estado en las maquiladores que pintan los zapatos ya hechos. Ejemplos de incidentes críticos positivos pueden ser, en el caso de los Suajadores, proporcionar constantemente información precisa sobre las telas que están en buen o mal estado; cuando un empleado ofrece ideas que supongan ahorros para la empresa; o cuando un empleado advierte de la posibilidad de la ocurrencia de un problema fuera de las áreas normales de responsabilidad.

La fortaleza del proceso reside en el grado de concreción de los ejemplos proporcionados. Si no se tiene suficiente cuidado, el incidente crítico puede llegar a resaltar en mayor medida los comportamientos negativos de los trabajadores. Cuando esta técnica se utiliza sola, los empleados pueden tener dificultades para traducir los informes de los incidentes críticos en un mejor desempeño diario. Además, pueden pasar periodos de tiempo largos en los que no existan acontecimientos notables.

El método mas factible en el diseño del calzado a comparación de los otros diseños, como son la evaluación escrita o narrativa, ya que esta dispone de mas tiempo para proporcionar un informe analítico y reflexivo mientras mantiene un tono positivo y las escalas predeterminadas de evaluación, desafortunadamente, su uso tan fácil puede ser engañoso, hasta el punto de que los evaluadores pueden completar su tarea sin reflexionar lo suficiente sobre la evaluación, es por eso que el método de incidentes críticos es mejor ya que se basa en hechos reales y al momento.

## **f) Retroalimentación de información a los empleados**

Usted puede facilitar esta tarea si aumenta la responsabilidad del trabajador en su propia evaluación de desempeño. Mientras que hay muchas maneras de lograr esta meta, aquí comparto un enfoque que me ha dado excelentes resultados. El supervisor o encargado de la empresa “Rocha” le puede pedir a un empleado que desarrolle cuatro listados para presentar durante la entrevista de evaluación: 1) áreas en las que el desempeño del trabajador es bueno; 2) áreas en las que el empleado ha mejorado recientemente; 3) áreas en las que el trabajador considera que a su supervisor le gustaría ver mejoras.

Esta técnica le permite al subordinado pensar en términos tanto de las expectativas sobre su propio desempeño como de las expectativas percibidas por su supervisor. Para que este enfoque dé resultados positivos el supervisor debe avisar al empleado que él también preparará las listas correspondientes sobre el desempeño del empleado. Aunque las personas prefieren no hablar con profundidad de sus debilidades, la mayoría prefiere señalar sus propias limitaciones en lugar de tener que asumir que otro lo haga.

Antes de entrar detalladamente al tema de la evaluación de desempeño, en la reunión debe prevalecer una atmósfera positiva y relajada. Es fundamental contar con un lugar sin distracciones o interrupciones. Cuando llegue el momento de hablar del desempeño, al empleado se le ha de pedir que comparta cada una de sus tres listados. Los supervisores deben escuchar con atención y tomar notas si fuera necesario, aunque no deben interrumpir al empleado salvo para plantear preguntas que puedan clarificar algún tema. El supervisor debe asegurarse de elogiar los puntos positivos del trabajador, aunque el trabajador ya los hubiera mencionado. Si el trabajador menciona uno de sus puntos débiles como un asunto a su favor, trate de comprender la perspectiva del empleado. Más tarde tendrá la oportunidad, cuando se trate de los puntos débiles, de compartir su perspectiva.

Algunos empleados son dados a criticarse a sí mismos con el propósito de evocar un cumplido o para tratar de reducir la importancia de la situación. Si el desempeño del empleado realmente es inferior, o no le gusta sentirse manipulado, puede preguntarle, "¿Qué lo hace pensar que su desempeño ha sido inferior en esta área?".

Durante este proceso se pueden clarificar aquellas áreas de tergiversación (Torcer o cambiar las razones o los hechos para confundir o engañar). Por ejemplo, un cortador de telas puede haber incorrectamente presumido que su procedimiento de corte era mal visto por parte de su supervisor, cuando el encargado estaba muy satisfecho con el desempeño del trabajador en esta área.

En el mejor de los casos, el auto informe del trabajador será completo y preciso. Una vez que el empleado ha compartido aquellos rasgos o comportamientos que deben cambiar, el supervisor debe cuidar no caer en el papel más tradicional, en el cual como jefe le comenta las faltas al subordinado. A su vez, el supervisor debe ser un oyente activo, ofreciendo apoyo y ayuda en el proceso.

Si el proceso ha funcionado correctamente, no habrá necesidad de que el supervisor comente muchos aspectos negativos. No obstante, se pueden presentar situaciones en las que esta técnica no se aplique bien. En estos casos, el supervisor tendrá que confiar principalmente en su propio conjunto de listas y hacer uso de una entrevista de evaluación de desempeño más tradicional.

Durante este proceso, una de la parte más esencial de la conversación es el desarrollo de metas y objetivos con fechas de cumplimiento para la consecución de éstos. Más tarde será de crítica importancia el seguimiento para ver si estas metas se van cumpliendo en forma oportuna. Las metas deben ser difíciles pero asequibles, ya que metas demasiado ambiciosas están predestinadas al fracaso.

Las evaluaciones del desempeño más efectivas, sino que también analizará las relaciones existentes entre el trabajador evaluado y otras personas con las que suele estar en contacto. Por ejemplo, en vez de pedir evaluaciones anónimas de un colega con el cual el empleado trabaja regularmente, ambos pueden contestar la pregunta para el otro, de sobre cómo pueden ayudarse mutuamente.

Se puede recurrir a un consultor externo, o a una tercera parte no implicada en las operaciones del predio, si deseamos facilitar la efectividad de la comunicación durante el proceso de evaluación de desempeño, este individuo puede ayudar a las personas a mejorar sus relaciones de trabajo y a centrarse en los cambios necesarios, en lugar de atrincherarse en posturas defensivas.

Por ejemplo, un trabajador Ojillero puede sentirse desmoralizado al oír que desperdicia muchos zapatos al poner los ojillos, especialmente si ha puesto bastante esfuerzo e interés en ello. En cambio, se le puede decir que suele dejar los Ojillos demasiado largos o separados. Su supervisor o encargado quizás se ofrezca para proporcionarle mayor instrucción al respecto y vigilar al Ojillero hasta que observe con claridad que sus instrucciones han sido comprendidas.

Asimismo, decirle a un empleado que es perezoso, desconsiderado o que no asume iniciativas, posiblemente provocará reacciones negativas. Mucho mejor será discutir los incidentes críticos que están tras esas calificaciones.

Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los trabajadores conocen con antelación los criterios de evaluación. Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado. A pesar de la importancia de las evaluaciones formales, un supervisor efectivo no espera hasta la entrevista de evaluación de desempeño para comunicarse con los empleados.

Compartir información sobre el desempeño debe ser una tarea frecuente y debe plantearse de manera positiva. El empleado no debería hallar muchas sorpresas cuando ambos discutan la evaluación.

#### 5.4.4.2. Observación:

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

Para poder ofrecer a un usuario el calzado más adecuado para sus necesidades, es importante conocer por completo las partes y la confección de un calzado deportivo.

#### **5.4.5. PARTES DE UN CALZADO DEPORTIVO O ZAPATILLA**

**La Capellada:** es la parte que cubre al pie. Influye en la comodidad del calzado, el soporte y la protección del pie y por último, define el estilo estético.

**La Plantilla:** es la parte inferior de la zapatilla o zapato en donde descansa el pie. Proporciona comodidad, amortiguación y soporte del arco. Suele ser removible. Influye en la marcha de la persona, y a largo plazo, en su postura física, ya que quien no camina bien, tampoco se para correctamente.

**La Entresuela:** está ubicada bajo la plantilla. Su función es absorber el nivel de impacto y mullir la amortiguación del pie. También sirve para el control de los movimientos de pie.

**La Suela:** es la parte inferior del calzado. Asegura tracción y durabilidad. Combinada con la Entresuela determina factores como la flexibilidad, estabilidad y peso general del calzado.

**El Contrafuerte:** está localizado en el área del talón de la capellada, rodea al talón y permite mantener al pie centrado y estable.



#### 5.4.6. NECESIDADES DEL USUARIO

Algunos de los factores principales que debe asegurar todo calzado al usuario son:

- **Calce:** todo usuario quiere y necesita un calzado que evite que el pie se deslice dentro del calzado.



- **Soporte:** el calzado deberá mantener correctamente alineadas las articulaciones del pie y del tobillo. Es importante que el pie esté justo encima de la suela.
- **Amortiguación:** la gente desea usar calzados que absorban las fuerzas del impacto cuando el pie choca con el suelo.
- **Liviano:** especialmente para los atletas, que necesitan sentir que la zapatilla no es un lastre. El bajo peso debe hacer al calzado imperceptible.

En el transcurso del tiempo que se estuvo en la empresa que es aproximadamente un mes y medio, se establecieron que estas son algunas necesidades que tiende a tener la empresa son las siguientes:

- Es compromiso del personal que labora en esta planta desempeñar todas las actividades con estricto apego a los manuales, normas, políticas y procedimientos de calidad establecidos para asegurar la plena y oportuna satisfacción del cliente.
- Cumplir en su totalidad con todos los requerimientos legales en materia de seguridad, medio ambiente laboral y atmosférico.
- Asegurar la salud y seguridad en el trabajo para todo el personal.
- Esforzarse de manera continua para mejorar el desempeño en la preservación del medio ambiente.

- La seguridad en la operación es permanente y requiere la participación activa y entusiasta de todo el personal.

Para llevar a cabo este programa, se requiere de la colaboración del personal ya involucrado en cada área. Pero también un ajuste de personal para empezar en mantenimiento, se requiere de:

1) Un Ajustador de proceso: Es aquel que ajusta los moldes según lo requiera el corte, así como también las condiciones de máquina y del proceso considerado, molde, corte, P.V.C., operarios, clima medio ambiente, refrigeración etc.

También se encarga de reparar fallas comunes y detalles que existen a su alcance de la máquina, y reportar las que no pueda reparar, así como la limpieza de las máquinas.

2) Un Mecánico General: Es aquel que se encarga de hacer reparaciones mayores a los equipos y edificios en general.

3) En producción, un jefe de área.

4) En el área de manufactura, un supervisor por cada turno.

5) En terminado, un jefe de área.

6) Un jefe o encargado de área de control de calidad.

7) Un jefe administrativo.

8) Un jefe de compras, para manufactura.

- Es necesario delegar autoridad, y establecer un organigrama.
- Así como también un formulario de establecimiento de actividades y sus tiempos reales en que se deben llevar a cabo, para determinar los espacios en donde se detiene o se retrasa el proceso de maquila, inyección, terminado, empaque o almacén.
- Esto mediante documentación y seguimiento de los diferentes procesos, ya sean por recursos humanos o materiales.
- Proporcionar al trabajador las condiciones y herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo en un tiempo real y con calidad aceptable, en un ambiente agradable, de acuerdo a su trabajo.
- Establecer y formalizar contrato
- Establecer políticas generales
  - De servicio
  - De calidad
  - De Inversión
  - De producción
  - De capacitación
  - De condiciones Laborales
  - De administración
  - De estándares
  - De máquina
  - De entrega de producto
  - De inventarios

- Sondeo de mercado
  
- Establecer cuál es su misión, visión, y objetivos a corto, mediano y largo plazo y darlos a conocer a los trabajadores.
  
- Evaluar y aprobar las políticas que regirán dentro y fuera de la empresa, así como su regulación.
  
- Coordinar los gastos y presupuestos para cada departamento, y evaluar su crecimiento de la planta en general.
  
- Investigar la apertura de nuevos mercados, para crecer y fortalecer la economía de la empresa.
  
- Investigar e innovar el producto continuamente.
  
- Visión futura de nuevos proveedores y nuevos mercados.
  
- Recopilar toda la información de los diferentes departamentos diariamente, y vincularla con el Consejo Administrativo, para apoyar las acciones o determinaciones a tomar, con vista a alcanzar los objetivos marcados.
  
- Determinar y enmarcar los objetivos a alcanzar, en corto, mediano y largo plazo.
  
- Evaluar y rectificar los reportes de los departamentos para satisfacer o regular las demandas de cada uno.
  
- Evaluación Global de costo beneficio a corto, mediano y largo plazo.

- Documentar los avances o retrocesos del apoyo empresarial global, en el aspecto administrativo y técnico.
- Es necesario que en esta etapa se involucre a la Gerencia de quienes son candidatos a la capacitación, pues cada Gerente es la persona que debe conocer sobre el desempeño de su personal y sus posibles causas; de igual manera, es la Gerencia, quien debe saber cuál debe ser el desempeño deseado del personal.

#### **5.4.7. ETAPA 2 DISEÑO DE PROGRAMAS**

Con la información anterior, se procede al diseño del programa de capacitación. Es importante aclarar que quien diseñe programas necesariamente es especialista en la materia del caso, el diseñador de programas es un especialista en esto.

Debe estar claro que el especialista en capacitación es un experto en aspectos metodológicos y de elaboración curricular, por lo que su responsabilidad es ofrecer un programa técnicamente diseñado y que garantice que la necesidad que lo justifica sea satisfecha. El diseño de programa cuenta con 2 objetivos para su elaboración:

Definición de Objetivos: Un objetivo es la meta a la que se quiere llegar. Para diseñar programas de capacitación se requieren dos objetivos:

- a) Objetivos específicos
- b) Objetivos terminales

#### 5.4.7.1. Objetivos Específicos

- Identificar áreas de la compañía
- Identificar procedimientos para desarrollar las actividades.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Mejorar el sistema de calidad continuamente.
- Crear una empresa organizada de forma inteligente con sistemas modernos de administración y la correcta coordinación entre sus departamentos de producción y marketing.
- Crear empresas con flexibilidad productiva que puedan responder rápidamente a los cambios en la demanda a través de la introducción de tecnología de control computarizado.
- Crear empresas ágiles en la comercialización que les permita aumentar el valor agregado de sus productos a través de desarrollar esquemas de Gross Margin Return on Inventory (tiempos cortos de producción y entrega, con calidad de manufactura y servicio).
- Con la instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar el rendimiento en sus puestos actuales.
- Contribuir a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

- Ayudar a la organización y a las necesidades futuras del personal
- Ayudan a prevenir accidentes industriales y crear un ambiente estable.
- Controlar la atención constante al pronóstico de las necesidades por parte de recursos humanos, y el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos.
- Por medio de la capacitación hacer entender al personal que la materia prima y su transformación es esencial para el fortalecimiento de la empresa así como la reducción (desperdiciar lo menos posible la materia prima) de materia prima para la elaborar el producto terminado como es el caso del calzado.
- Supervisar los procesos de desarrollo, producción y ventas de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir costos o mantenerlos a niveles estables.

Tener la tendencia a la apertura de mercados para el comercio y la inversión internacional.

- Los Recursos Humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.
- Incorporar nueva tecnología avanzada para reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad

- Aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de “mano de obra no calificada” a “mano de obra calificada”

5.4.7.2. Objetivos Terminales:

- Prepara al Supervisor para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Al finalizar el curso sobre Capacitación, los participantes serán capaces de completar todos los pasos de un ciclo de capacitación en el orden en que ocurren en la realidad,

De acuerdo con el índice establecido con anterioridad en este trabajo, se deriva que el contenido tiene que ser:

**5.4.8. ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE UN CURSO**

- Código del curso
- Nombre del curso



- Requisitos de ingreso (si los hay)
- Objetivo Terminal
- Objetivos Específicos
- Población al que se dirige el curso
- Duración
- Lugar (si es factible indicarlo)
- Metodología
- Contenido
- Cualquier observación

#### 5.4.9. ETAPA 3. MÉTODO DE CAPACITACIÓN

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

- Programas para el aula.
  - Capacitación en el trabajo.
  - Instrucción directa sobre el puesto.
- Capacitación de aprendices.

#### 5.4.9.1. Principios de aprendizaje

Concepto: constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Tipos:

- Participación: es más rápida y de efectos más duraderos ya que se aprende en forma activa. Ej. Andar en bicicleta.
- Repetición o práctica activa: aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades que deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Ej. Estudiar para un examen.
- Relevancia: el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia, para quien va a recibir la capacitación. Ej. El capacitador le explica el propósito general de la labor del puesto, para que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y seguir los pasos correctos.
- Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Ej. Capacitación a los pilotos en simuladores.
- Retroalimentación: si existe, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta; si no hay, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

Aquí tenemos algunos métodos que por lo visto anterior y el análisis que se hizo a la empresa creemos que estos son algunos métodos que se pueden impartir:

#### 5.4.9.2. Opciones de métodos

a) Relación experto-aprendizaje o capacitación de aprendices.

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro y un "aprendiz" ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros (Fontaneros), carpinteros y expertos en zapatería. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo. La relación experto-aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

b) Instrucción directa sobre el puesto.

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para asignar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo.

En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

- Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación, una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él.
- El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

- Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

#### **5.4.10. ETAPA 4. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc...

Actualmente el control de la idoneidad o no del programa de capacitación esta en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

## 5.5. CONCLUSIONES

La capacitación no es algo milagroso que solucionará todos sus problemas pero ayuda en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello. Así como la responsabilidad en sí mismo para mejorar la comunicación.

Es importante tener un plan de cursos, mantenerse al día en publicaciones analizar e implementar los conceptos aprendidos en la medida de las necesidades de la empresa y que Consultor o capacitador se adapte a las personas que participen por evento, evitando así un solo patrón capacitación que no de los resultados esperados la capacitación no solo debe ser especializada sino también enfocada a las necesidades básicas de cómo organizar, dirigir y ser mas eficientes en su puesto que pueden no estar bien definidos o poco claros por la administración y por ende hay que capacitar en esa área hasta que no quede una sola duda principalmente cuando estas provienen de los puestos de mando o se quiere buscar la forma de mejorar ciertos aspectos

Así mismo enfocar su visión a ser empresario con todo lo que implica. Y dejar de ser un trabajador reconociendo las oportunidades que otros ven como problemas o no ven pero que producen ganancias, es decir, buscar cursos, talleres, conferencias, etc., que le permita formar un equipo de trabajo entusiasta con el éxito de la empresa que además lo consideren suyo.

Actualizar para el desarrollo no es sinónimo de capacitar al empresario en las técnicas básicas de la empresa sino brindarle herramientas para organizar un negocio y alcanzar utilidades.

Es más bien diseñar un programa de Capacitación bien estructurado para que el nuevo empresario reconozca actividades fundamentales del comerciante, buscando constantemente retos y oportunidades, Ideas para el negocio, productos recientes, entre otras técnicas innovadoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A; Administración de Recursos Humanos. 1999. 11a Edición. Editorial Thomson. México.
- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. 1997. 2da Edición. Ediciones Macchi. Argentina.
- Penerini, Carlos C. Organización y administración de Recursos Humanos. 1995. 1ra Edición. Editorial El coloquio.
- Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. 1992. 3ra Edición. México.
- Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W... Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1996. 3ra Edición. Editorial Limusa. México.
- Roberto Hernández Samperio, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, (2006), Metodología de la Investigación 4ta. Ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Robert H. Vaughn; traducción, Gloria Padilla Sierra. El formador profesional: guía completa para planear, impartir y evaluar programas de capacitación 2006, 251 p.: il. México: Compañía Editorial Continental.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones 1995, 220 p. México: Panorama.
- Blake, Oscar Juan. La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones Edición 4a ed. c2003, 162 p., correg. y aum. Buenos Aires: Macchi.
- Blake, Oscar Juan. Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación 2000, 125 p. Buenos Aires; México: Macchi.
- Mercado Ramírez, Ernesto. Capacitación a empleados 1991, 116 p. México: Limusa.