



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“LA CAPACITACIÓN EN ORGANISMOS
PÚBLICOS”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIA ANDREA MACIAS AZUARA

Asesor de Tesis:

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

Revisor de Tesis

L.A. José Felipe Piña Lope

BOCA DEL RÍO, VER.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I Metodología de la investigación.	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivo general y específicos	7
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables	8
1.6 Definición de variables	8
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	9
1.9 Población y muestra.....	10
1.10 Instrumentos de medición	10
1.11 Recopilación de datos	14
1.12 Proceso	14
1.13 Procedimiento	15
1.14 Análisis de datos	15
1.15 Importancia del estudio	15
1.16 Limitaciones del estudio	16
Capítulo II Marco Teórico.	
2.1 La administración y conceptos.....	17
2.1.1 Importancia y características de la administración.....	21
2.2 Historia y evolución de la administración de los recursos humanos.	24

2.2.1 Disciplinas que colaboran con la administración de recursos humanos.....	28
2.2.2 La administración de recursos humanos como proceso.....	29
2.2.3 Estructura organizacional.....	31
2.2.4 Objetivos y políticas de la administración de recursos humanos.	34
2.2.5 Dificultades para la administración de recursos humanos.	38
2.2.6 Funciones de la administración de recursos humanos.	39
2.3 Teorías del comportamiento humano.....	41
2.3.1 Teoría de Douglas McGregor.....	42
2.3.2 Teoría de Abraham Maslow.	44
2.3.3 Teoría de Frederick Herzberg.	45
2.3.4 Teoría de David McClelland.....	47
2.3.5 Teoría de Victor Vroom.	48
2.3.6 Teorías de las características.	49
2.4 Actividades básicas que definen a la administración de recursos humanos.....	50
2.4.1 Reclutamiento	50
2.4.2 Selección.....	54
2.4.3 Contratación e inducción.....	57
2.5 Capacitación.	60
2.5.1 Antecedentes históricos de la capacitación.....	60
2.5.2 Importancia de la capacitación.....	62
2.5.3 Conceptos de la capacitación.....	64
2.5.4 Los pasos de la capacitación y desarrollo.....	68
2.5.5 Objetivos de la capacitación.....	69
2.5.6 Objetivos generales que se persiguen a través de la capacitación y adiestramiento	70
2.5.7 Ventajas y desventajas de la capacitación.....	72
2.5.8 Tipos de capacitación	73
2.5.9 Modalidades o niveles de capacitación.....	74

2.5.10 El proceso de capacitación.....	76
2.5.10.1 Descripción de los pasos para elaborar un programa de capacitación.....	78

Capítulo III Análisis e interpretación de datos.

3.1 Análisis e interpretación de datos del cuestionario aplicado al jefe del departamento de recursos humanos... ..	95
3.2 Análisis e interpretación de datos del cuestionario aplicado a los empleados.	101

Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones.

4.1 Conclusiones.....	117
4.2 Recomendaciones	121

Bibliografía	129
---------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La globalización, los cambios sociales, económicos y tecnológicos promueven importantes retos y ajustes para los departamentos de recursos humanos en las organizaciones, esto ha propiciado una enorme cantidad de cambios dentro de la sociedad en la que vivimos y, ha transformado el ámbito organizacional a tal grado que ha convertido al personal (capital humano), en una de las fuentes más importantes para el desarrollo competitivo de las organizaciones.

En la actualidad toda organización pública o privada necesita de la administración de recursos humanos ya que esta consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Uno de los aspectos críticos de la administración de Recursos Humanos está en la dificultad de saber si se está haciendo un buen trabajo; El por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe como hacerlo. Partiendo de este punto podría considerar muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación, pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso

requiera un análisis de gran profundidad. Se podría decir que el éxito de una organización, depende de la eficiencia y desempeño que tienen los empleados.

Aunque se cuente con los recursos materiales, físicos y financieros más adecuados, si no se dispone de trabajadores con habilidades y conocimientos necesarios para administrar estos recursos, la organización está condenada a la ineficiencia, es decir en el mercado laboral existe escasez de recursos con talento, es decir, capital humano.

La administración de recursos humanos se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que usa una organización para afectar los comportamientos de las personas que trabajan para la organización. Incluye las actividades relacionadas con la contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño, y compensación. El uso estratégico de todas estas actividades puede mejorar la efectividad de la organización

La administración de recursos humanos, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Es importante que las técnicas de selección del personal sean más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, asimismo la función de la capacitación para acrecentar los conocimientos, las aptitudes y las destrezas para un mejor desempeño.

Es por esto que este trabajo de investigación se ha enfocado en la Administración de Recursos Humanos haciendo énfasis en la actividad de la capacitación.

El presente trabajo de tesis está conformado de la siguiente manera:

El capítulo I se refiere a la metodología de la investigación, iniciando por el planteamiento del problema, el cual consiste en exponer la problemática a tratar en el presente proyecto, la justificación, que trata de las causas que dan origen a esta problemática; posteriormente se establecerán los objetivos, así como la

hipótesis de trabajo y la hipótesis nula, a partir de esto se procederá a identificar la variable dependiente e independiente, se definirán las variables conceptuales, se determinará el tipo de estudio que se llevará a cabo, así como el diseño, se delimitará la población y la muestra, se determinará el instrumento de medición, con esto se procederá a recopilar los datos, se establecerá el proceso de investigación que se llevará a cabo, así como el procedimiento, el análisis de datos, la importancia del estudio y las limitaciones del mismo.

En el capítulo II, se redactará el marco teórico, en el cual se tratarán temas relacionados como: la administración de recursos humanos (origen, definición, importancia, características, funciones esenciales, objetivos, desafíos), actividades básicas de la administración de recursos humanos y la capacitación como un actividad que ayuda a los empleados a superar limitaciones y a mejorar el desempeño en sus empleos actuales

En el capítulo III análisis e interpretación de datos.

Se aplicará un cuestionario cuyos resultados serán plasmados en forma textual y por medio de gráficas de pastel para sus comentarios, que serán de apoyo para la elaboración de las recomendaciones.

El capítulo IV corresponderá a las conclusiones y recomendaciones que serán resultado de este estudio.

CAPITULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día nos enfrentamos a un gran problema en los organismos públicos ya que los departamentos de recursos humanos no están capacitados para llevar a cabo esta importante función de capacitación y que a través de los años y de las diferentes administraciones se ha ido debilitando y no se le ha dando la importancia que merece y como consecuencia tenemos un desempeño no adecuado de este departamento.

Las organizaciones con el tiempo van acumulando más y más colaboradores en todas sus áreas llegando a niveles como si fuera una pirámide que se va engrosando en su base de manera desproporcionada.

Uno de los grandes problemas a los que nos enfrentamos es al exceso de personal ya que los cargos rebasan el limite de trabajadores por cada área pues se estima que hay entre 5 y 7 personas enfocadas a la realización del mismo

objetivo, por lo que se crea una desorganización de las tareas, un mal desempeño en sus funciones y la consecuencia es la ineficiencia. Otro punto importante al tener un exceso de personal es que no solo daña el resultado de las funciones y la relación laboral, si no que genera un alto gasto para la administración en turno, pues los sueldos, prestaciones, compensaciones, viáticos, seguro, pensiones etc., quitan en gran porcentaje al presupuesto anual pudiendo este ser utilizado para generar más obras públicas en el Estado.

Como resultado del exceso de personal, encontramos muchos signos vitales en mal estado entre los cuales se encuentra la pérdida de tiempo, quejas entre compañeros, llamadas personales en sus equipos y tiempos muertos tales como; navegando en Internet, usando chats o mensajería instantánea, presentándose problemas por relaciones interpersonales.

De lo antes expuesto surge el siguiente cuestionamiento:

Brindando la capacitación adecuada se reducen varios problemas:

- Mayor eficiencia en el desempeño de las actividades y funciones.
- Eliminación de la burocracia y reducción tiempos muertos.
- Confusión en cuanto a funciones, responsabilidades, autoridad, nivel de decisión y normas.
- Duplicidad de funciones.
- Falta de responsabilidad por nivel de confusión.

Lo expuesto permite plantear lo siguiente:

Al ser el factor humano el activo más valioso de la organización y la administración del conocimiento la clave del éxito de las empresas del siglo XXI.

¿La mejor manera de acrecentar estos factores es a través del proceso de capacitación?

1.2 JUSTIFICACION

Los problemas anteriormente expuestos, derivan de la falta de organización y coordinación del departamento de recursos humanos, por lo que no se puede cumplir correctamente con los objetivos fijados.

Es importante poder detectar, evaluar y estudiar las necesidades de capacitación y correcto desarrollo para el adecuado funcionamiento del departamento de recursos humanos, ver en dónde se encuentra la falla; este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas de forma superficial, sin investigar previamente acerca de las necesidades reales que pueden ser resueltas con capacitación, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado.

Para solucionar este problema debemos enfocarnos principalmente en la capacitación del personal de recursos humanos para que este pueda hacer una evaluación al departamento y verificar que las personas que están ocupando los puestos sean las indicadas y sobre todo, que el número de trabajadores por cada área sean los necesarios sin rebasar el límite de personal para no ocasionar un mal desempeño laboral.

Hay que tomar en cuenta que la finalidad de la capacitación es:

- Promover la eficiencia, productividad y calidad del elemento humano en la organización.
- Incrementar el capital intelectual de la empresa.
- Preparar y desarrollar los recursos humanos para el desempeño de los puestos y el logro de los objetivos.
- Lograr la excelencia organizacional.

Después que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deben adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente, también se incluyen a los actuales para que

brinden mejores resultados en sus funciones y creando un buen ambiente de trabajo, con beneficios a la persona y a la organización.

La capacitación es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores y, se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo los objetivos de la organización.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General:

- Determinar si el mal desempeño de los trabajadores por el exceso de personal se debe a la falta de capacitación del departamento de recursos humanos.

Objetivos Específicos:

- Conocer los tipos de capacitación
- Describir los pasos del proceso de la capacitación.
- Elabora una guía para detectar necesidades reales de capacitación.
- Identificar algunos de los aspectos que es importante cuidar al elaborar un programa de capacitación.

1.4 HIPOTESIS

Hipótesis de Trabajo: El mal desempeño por el exceso de personal en las diferentes áreas se debe a la falta de capacitación del departamento de recursos humanos.

Hipótesis Nula: Es falso que por la falta de capacitación del departamento de recursos humanos haya un mal desempeño por el exceso de personal en las diferentes áreas.

1.5 VARIABLES

Variable independiente: exceso de personal

Variable dependiente: falta de capacitación en el departamento de recursos humanos.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables pueden ser definidas conceptual y operativamente. La definición conceptual se refiere a la teoría, y la operativa a la medición y definición de sus indicadores para hacer operable la hipótesis

Variable conceptual

Exceso de Personal: se llama así cuando en un área de trabajo las personas rebasan el límite de trabajadores necesarios para la realización de una actividad.

Capacitación: Es un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.

Variable operacional

La investigación se llevó a cabo en el departamento de recursos humanos de solo una de las administraciones públicas en este caso; La Secretaría de Turismo del estado de Veracruz, y se procedió a hacer la entrevista al jefe del departamento

de recursos humanos y la aplicación del cuestionario a los empleados de esta dependencia.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevó a cabo en esta investigación fue de carácter descriptivo para obtener un mayor conocimiento del problema que se especifica en la descripción del planteamiento del problema y porque las variables no se manipularon; únicamente se observó una situación ya existente al igual que sus resultados, tal como han sucedido en su contexto natural.

1.8 DISEÑO

La investigación es mixta, donde la naturaleza es documental y de campo. La documental se llevó a cabo a través de diversas fuente, tales como.

a) Documental.

- Bibliográfica:

- a. Fuentes de información: la biblioteca de centros de estudios universitarios.

- b. Instrumento de recolección: la ficha bibliográfica.

- Hemerográfica:

- a. Fuentes de información: hemeroteca y centro de documentación.

- b. Instrumento de recolección: La ficha bibliográfica de periódicos, revistas.

b) De campo.

- La observación se empleó en diferentes formas; de acuerdo a los medios utilizados; la estructurada (sistemática y controlada), de observación participante natural (se examina al grupo por fuera y por dentro) y observación efectuada en la vida real (permite captar los hechos tal como se presenta, sin preparación).
- La entrevista empleada en esta investigación con base a un formulario previamente estructurado, con la finalidad descubrir las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre aspectos como: La capacitación, la selección de personal y clima laboral.
- Los cuestionarios, permitieron evidenciar las causas de los problemas de capacitación e identificar las pautas para el adecuado desarrollo de la organización.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación se consideró como población y muestra al departamento de recursos humanos de La Secretaria de Turismo, integrada por 11 empleados y un jefe de departamento.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICION

Los instrumentos de medición que se aplicaron para la obtención de la información en la empresa consistieron en cuestionarios, la observación y la entrevista

Lo primero que se hizo fue un recorrido por las diferentes áreas de La Secretaria de Turismo en donde se observó el número de empleados por cada área así como el ambiente de trabajo y las actividades que realizaban.

CUESTIONARIO APLICADO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué medio de reclutamiento utilizan para la selección de personal?

a) Interno

b) Externo

¿Por qué? _____

2. ¿Cuáles son los pasos a seguir que utiliza la organización para la selección de personal?

1. Depurar solicitudes ()

2. Evaluar a los candidatos usando las siguientes ()

técnicas:

a. Entrevista personal. ()

b. Exámenes de habilidades o conocimientos. ()

3. Evaluación psicotécnica, cuando se requiera. ()

4. Verificar referencias. ()

5. Decidir a quién contratar. ().

3. ¿Considera que los trabajadores están debidamente ubicados en el puesto que corresponde con base a sus conocimientos, habilidades y las características que requiere el puesto?

a) Sí

b) No

4. ¿Considera que las recomendaciones tanto internas como externas para tomar un puesto en la organización perjudican el desempeño laboral?

a) Sí

b) No

5. ¿Cómo considera que debe ser dada la capacitación laboral?

- a) Contractual b) Generalizada c) Competencias laborales

6. ¿Cómo determinan cuanto personal es el indicado para ocupar cada área dentro de la organización?

Análisis funcional ()

Técnica de función de puesto ()

Técnica de la bitácora diaria. ()

Técnica de la bitácora diaria. ()

Técnica de matriz de tareas ()

Otra _____

7. ¿Considera que debería haber un área dedicada exclusivamente a la capacitación de personal?

- a) Sí b) No

8. ¿Cómo considera la capacitación otorgada por la organización en años anteriores?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

9. ¿Cómo considera el ambiente laboral que hay dentro de la organización?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

10. ¿Cree que los incentivos aplicados por la organización sirven para el mejoramiento del ambiente laboral y desarrollo del personal?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

CUESTIONARIO APLICADO A 11 EMPLEADOS DE LA SECRETARIA DE TURISMO

1. ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento que sigue la organización?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

2. ¿Cómo considera el proceso de selección de personal que se sigue en esta administración?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

3. ¿Cómo considera la manera en que la organización promueve el buen funcionamiento y desarrollo del personal?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

4. ¿Considera que el tipo de capacitación elegida por la organización es la adecuada para llevar un mejoramiento en las funciones laborales?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

5. ¿Considera que los puestos asignados acorde con las habilidades y características que requiere el puesto es?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

6. ¿Considera que tener un área exclusiva para la capacitación de personal es una idea?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

7. ¿Considera que el número de empleados por área es óptimo para la realización adecuada de las funciones?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

8. ¿Los programas, actividades, cursos que se llevan a cabo por la organización para capacitar al personal son?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

9. ¿Cómo considera el desempeño del encargado del departamento de Recurso humanos en base a las necesidades que exige el puesto?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

10. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la organización?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

11. ¿Considera que el personal debe ser capacitado continuamente para que desempeñe mejor sus labores?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Gracias por su atención.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Los datos se recopilaron de los resultados que se obtuvieron del cuestionario, y esta información permitió analizar las variables y el planteamiento del problema, utilizando la técnica cualitativa de Likert.

1.12 PROCESO

El proceso de investigación que se llevo a cabo consistió en la redacción de la metodología de la investigación, la compilación de información acerca de los temas principales en esta investigación para conformar el marco teórico; visita a la Secretaría de Turismo para la aplicación del cuestionario, la interpretación estadística de los resultados y por último las conclusiones y recomendaciones sobre esta investigación y sus resultados.

1.13 PROCEDIMIENTO

- a) Identificar el problema a investigar.
- b) Desarrollar la metodología de la investigación.
- c) Identificar y clasificar las fuentes bibliográficas en función de los temas principales en este trabajo de investigación: Las funciones de la administración de recursos humanos y la capacitación.
- d) Elaboración del marco teórico, conjuntando toda la información obtenida de fuentes bibliográficas.
- e) Aplicar el cuestionario a los empleados y al responsable del área.
- f) Interpretar estadísticamente los resultados obtenidos del cuestionario.
- g) Elaborar las conclusiones y recomendaciones.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Se analizaron estadísticamente los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal de La Secretaría de Turismo y se procedió a la interpretación de cada pregunta.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El estudio se realizó con el propósito de otorgar a los responsables del departamento de recursos humanos una idea clara y objetiva de lo que conlleva a tomar como aspecto de gran importancia a la capacitación, como factor de crecimiento y desarrollo a través de determinar las necesidades de capacitación y seguir procedimientos adecuados para el logro de los objetivos personales y los objetivos organizacionales.

Por lo anterior se describen los siguientes puntos:

Conveniencia: Resulta pertinente tomar conciencia de la necesidad de preparar a su propio personal y percatarse de la importancia de contar con empleados mejor capacitados, siempre y cuando ésta sea planeada e implantada con base a las necesidades reales del organismo público y en las competencias estratégicas.

Relevancia social. Es fundamental que las personas que integran el departamento de recursos humanos ejecuten sus labores y sientan que pertenecen a un organismo público que apoya su desarrollo tanto laboral como personal, y su desempeño en el trabajo será positivo desarrollando habilidades y actitudes para lograr mayor eficiencia en sus funciones y actividades.

Valor personal. La experiencia vivida a través de brindar una idea clara y objetiva de la capacitación, ha permitido mejorar la madurez en el trabajo por los conocimientos adquiridos de la realidad laboral y las destrezas, así como, la madurez psicológica desarrollando el compromiso, la confianza y la motivación para llevar una acción o tareas específicas y quizás el cambio más profundo tenga que ver con la actitud y el entusiasmo con que se hacen las cosas y el interés es dejar una aportación de aquellos conceptos, teorías y modelos, además de proporcionar una visión basada en la experiencia real que incrementará de manera significativa las posibilidades de éxito en los programas de cambio en la capacitación.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitantes primordiales a las cuales se afronto en este trabajo de investigación es la disponibilidad del personal de La Secretaría de Turismo para la aplicación del cuestionario.

Otro de los factores importantes se considero el tiempo y la veracidad de las respuestas que proporcionaron los empleados en la encuesta.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN Y CONCEPTOS

Toda organización necesita regirse en la administración para el desarrollo óptimo de sus funciones y obtener el éxito deseado, es decir, se refiere al proceso de terminar las actividades en forma eficiente con y por medio de otras personas. En la continuación se exponen las siguientes definiciones:

La administración se define como el “Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones, pequeñas o grandes, públicas o privadas, manufactureras o de servicio. Su fin consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones”¹.

¹ Hernández Y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración: Un enfoque teórico y práctico*, Mc Graw Hill, México, DF, 1994, p. 437.

Se conceptualiza también como: “Ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo²”

Con la finalidad de seguir profundizando en el tema a continuación se exponen diversas definiciones proporcionadas por expertos en la materia:

El Dr. George R. Ferry la define como: “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas³”

Koontz y Harold nos da la siguiente definición:” La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes⁴.

V.Clushkov: “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente⁵.

E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado⁶”.

J.D. Money: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.⁷”

Para Peterson and Plowan es: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular⁸”

² Fernández Arenas, José. *Elementos de la Administración*. edit. Diana, México 1986, p. 585.

³ Rodríguez, José (2000). *El factor humano en la empresa*, Deusto S.A. 2ª ed., Madrid., España

⁴ Koontz, Harold y Werkrich . *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 2001. 3ª edición, pag., 29.

⁵ Ibidem. Pág., 35

⁶ Idem

⁷ Solana Ricardo. *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires., Argentina: Interoceánicas S.a. 2001, 3ª edición, pág., 17.

⁸ Ibidem.20

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.⁹

Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”¹⁰.

F. Morstein Marx la concibe como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”¹¹.

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad¹².

Los anteriores conceptos permiten dar una definición personal de la administración: “Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados”

Cabe mencionar que la eficacia se relaciona con terminar las actividades, es decir, la realización de la meta. La eficiencia se relaciona con minimizar los costos de los recursos para terminar esas actividades.

⁹ Ibidem, pág., 22

¹⁰ Farol Henry y Taylor Frederick W (2002).Administración en general e industrial.México. Limusa.20^a edición. Pag., 54.

¹¹ Idem.

¹² Kenneth Blanchard / Paul Hersey (2003). La administración y el comportamiento humano. México: Mc Graw Hill. 4^a edición. Pág., 25.

Es importante señalar que para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo en el ámbito de la administración es: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”¹³, en esta definición hay cuatro elementos que son: Meta, campo de acción, definición de la acción ,orientación. Así como puede apreciarse la administración no puede darse por si sola, es necesario que se de en forma conjunta con estos elementos.

De esta forma se tiene que los objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa o institución.

Finalmente de acuerdo Ricardo Solana (2001:23), los objetivos de toda administración van dirigido a:

- Obtener Utilidades, (económicos).
- Proporcionar buenos productos o servicios.
- Mantener a la cabeza de los competidores.
- Bienestar de los empleados, (sociales).
- Ser eficiente.
- Progresar.

Objetivos que sin duda alguna persiguen organizar cualquier institución sea pública o privada.

¹³ Solana Ricardo (2001). Op., Cit. Pág., 19.

2.1.1 IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; Para Koontz (2001:30), su importancia radica en lo siguiente:

1. La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

2. Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

3. No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

4. En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.

5. La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

6. Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

7. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

8. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Así se puede determinar que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

Características de la administración

Dentro de las características de la administración tenemos las siguientes: “Universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, valor, industrial flexibilidad y amplitud de ejercicio”¹⁴.

1. Universalidad: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

2. Especificidad: La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.

3. Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Unidad Jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”. Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

5. Valor Instrumental: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

¹⁴ Kenneth Blanchard / Paul Hersey (2003). Op., Cit. Pág., 29.

6. Flexibilidad: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

7. Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

Por otra parte James Stoner, (2002: 21). También menciona otras características como:

a) Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

b) Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.

c) Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

d) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

e) La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir que el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona.

2.2 HISTORIA Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los mayores cambios registrados en los negocios en años recientes ha sido el creciente respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de recursos humanos. No hace muchas décadas las personas que se ocupaban en el trabajo de recursos humanos tenían títulos como asistentes sociales y empleadores de personal. Sus deberes eran limitados y a menudo trataban con cosas, salarios de los trabajadores, problemas médicos menores, recreación y vivienda. Personal como solía llamarse a recursos humanos, habitualmente se tenía en poca estima como profesión y su posición en la organización estaba por lo regular cerca del punto más bajo de la jerarquía.

El puesto de gerente de recursos humanos ya no es un puesto de jubilación que se asigna a los administradores que no se pueden desempeñar en forma adecuada en laguna otra parte de la corporación. Las compañías ya han aprendido que el departamento de recursos humanos puede tener un gran impacto sobre la efectividad y rentabilidad globales de la organización.¹⁵

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La administración de recursos humanos es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

¹⁵ Hellriegel, Don & Slowm W John. *Administarción*. Editorial Thompson.

conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”¹⁶.

Es también “el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades”¹⁷.

La administración de personal desde el punto de vista personal se puede decir que es: “el arte de tener resultados positivos a favor de la organización en el manejo de los recursos humanos, lo que permite tener resultados óptimos, tanto para ella como para los trabajadores.”

Con relación a sus antecedentes históricos no se puede hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar: “el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas”¹⁸.

En el caso del primero la relación se da por que es una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin que se reglamentara el trabajo, en ese tiempo se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol: “pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo”¹⁹. El mismo Taylor viendo la importancia del área creo las oficinas de selección de personal.

¹⁶ Ferraro Eduardo (2001). Administración de personal. Buenos Aires., Argentina;Primo Editora. 3ª edición. Pág., 98.

¹⁷ Chiaventato Adalberto (2004). Administración de los Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana. 6ª edición. Pag.,45.

¹⁸ Ferraro Eduardo (2001). Op., Cit. Págs., 101-103

¹⁹ Chiaventao Adalberto (2004). Op., Cit. Pág., 51.

Por otra parte la organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, la producción en los Estados Unidos dio como resultado que empezaran a aparecer los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar improvisar en tal área.

En México, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacia unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Sin embargo es pertinente señalar que desde un enfoque histórico en México se distingue las siguientes etapas de ella, de acuerdo con William Werther²⁰.

- Prehispánica en esta etapa surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso, existía la esclavitud, e esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta. Había artesanos pero no congregados en gremios.
- Época colonial. Surgen las encomiendas y las primeras huelgas.
- Independencia. Aparecen los talleres artesanales.
- Revolución. Aparecen talleres y las primeras fábricas.
- En la década de los 50, surge la carrera de relaciones industriales.

²⁰ Werther William/ edición. Pág., 123.

- Para los 60. Emergen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.
- En los 70. Por primera vez se utiliza en el término administración de los recursos humanos.
- En los 80. La administración de recursos humanos llega a su madurez establecimiento áreas administrativas como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo de desarrollo organizacional.
- Para la década de los 90. Se retoma técnicas y métodos que permite la eficiencia y eficacia del personal.
- En el siglo XXI los recursos humanos son la materia prima de las organizaciones por los conocimientos, es decir, el desarrollo del capital humano.

Actualmente la administración de personal en México representa un punto neurálgico para el desarrollo y consolidación de la organización en cualquier ámbito en que se encuentre desempeñando sus actividades.

Finalmente es importante señalar que las características principales de lo recursos humanos son:

1. Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización.
2. Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa.
3. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc., son intangibles.
4. Los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.

5. Los recursos humanos no sólo son prioritarios para la propia organización sino para todos los sectores de una nación.

Se concluye que la administración de recursos humanos tiene como función principal conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

2.2.1 DISCIPLINAS QUE COLABORAN CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito de establecer como la administración de personal es una técnica multidisciplinaria debido a la necesidad que tiene otras áreas de la ciencia, entre las que se puede mencionar: "Ingeniería Industrial, Psicología, sociología, técnicas sociométricas, Antropología, Economía, Cibernética y Matemáticas"²¹, a continuación se presentan cada una de ellas:

Ingeniería Industrial: Es donde se divide la tarea en elementos básicos y se determina que se lleva a cabo cada una de las siguientes actividades: Estudio de movimientos, sistema de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección y adiestramiento de los trabajadores.

Psicología: Esta nos ayuda para utilizar métodos científicos que puedan comprender mejor las causas de comportamiento humano para medir las habilidades y las aptitudes permitiéndonos encontrar las causas de motivación, conflicto o frustración.

Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de los compañeros).

Antropología: es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología etc. imperante en diversos grupos sociales.

²¹ Porter Lyman (2003).Op., Cit. Pág., 98.

Economía: es la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios son necesarios, se producen y distribuyen aprovechando su desarrollo.

Cibernética: por ser la ciencia o disciplina que ayuda a establecer dentro de una empresa los parámetros necesarios para el óptimo recurso de toda aquella manufactura tecnológica como son: los sistemas computacionales para llevar un mejor control del personal.

Matemáticas: permite llevar las cuentas y cálculos necesarios.

2.2.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

El proceso administrativo consiste en “planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el personal de una empresa que requiera ser eficiente y eficaz en sus tareas”²²

La administración de recursos humanos es:” el proceso administrativo aplicado para el mejoramiento de los recursos en una organización para el logro de los objetivos organizacionales”²³

El conjunto de funciones que realiza el área responsable de los recursos humanos están integradas en este proceso y con el cual se ayuda para encargarse desde el reclutamiento hasta como controlar al personal de toda empresa y retenerlo.

A continuación se abordan cada una de estas etapas:

La planeación de recursos humanos es: “El proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia dentro, o hacia afuera de una organización.”²⁴ Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya una vacante.

²² Chiaventao Adalberto (2004).Op., Cit. Pag., 123.

²³ Werther William/ DAVIS Heith (2002). Op., Cit. Pag.,

²⁴Chiavenato Adalberto (2004). Op., Cit. Pag., 98

El énfasis mayor en esta etapa representa: “El fundamento para establecer un programa efectivo de administración de recursos humanos y para coordinar las funciones que se desarrollan dentro del mismo”²⁵

En la planeación los administradores deben preparar una planeación estratégica de el cómo hacer crecer a la empresa en base a sus objetivos y así satisfacer por consecuencia los del personal, incluye el escogimiento entre diversas acciones según los planes. En ella debe estar contenido también la elección de los objetivos empresariales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

En la etapa de organización de los recursos humanos se requiere de: “La organización de los departamentos en base a la funciones que se realizan en cada uno, y prepara el como se opera para realizar dicha función”, además de poner el orden y el dinamismo de toda la empresa con ayuda de las demás áreas a través de la responsabilidad. Ello significa disponer de todo lo que se va analizar con que procesos y políticas se tiene para elaborar un producto o servicio.

En relación a la etapa de integración, se tiene que al integrarse los individuos a las organizaciones esta, ha ido evolucionado hasta llegar al humanismo, este en la actualidad ya no tiene mayor preponderancia en algunas organizaciones ya que estas se centran más en las tareas, por que ya no toman en cuenta a las necesidades de las personas solo la producción, se interesan más en las tareas que en el humanismo.

En la etapa de control, se definen e implementan los diverso sistemas de control que servirán para que el personal se ajuste a los lineamientos existentes en cada una de las áreas que la integran, así como también los requisitos que deben de cumplirse para ingresar o salir de ella y finalmente las sanciones, las cuales hacen posible a la empresa determinar los limites de lo permitido.

²⁵ Chiavenato Adalberto (2002). Op., Cit. Pag., 132

Finalmente la evolución, mediante su aplicación la administración de recursos humanos hace posible identificar las desviaciones y los logros alcanzados por partes de todos aquellos que laboran en ella. Su importancia radica en que mediante ella, se establece de manera particular en donde se están dando las fallas.

2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda persona en cualquier clase de organización, interviene en la administración de personal, cuando planifica el uso de recursos humanos o influye, dirige o controla su trabajo.

Sin embargo en toda organización ya sea mediana o grande de tamaño requiere de un departamento especializado de administración en recursos humanos, los cuales deben invertir un porcentaje tan alto de su tiempo en ello, que es adecuado denominarlo departamento de “recursos humanos”.

Para ello se ha presentado una forma de analizar tales procesos y sistemas que proporcionan un medio para comprender su interrelación, el impacto que tienen las personas por regular responsabilidad y autoridad del medio ambiente.

La organización de un área responsable de la administración de recursos humanos va desde lo más complejo hasta lo más sencillo, pero dado las funciones que desempeñan o que se encuentran a su cargo será en todo momento similar, la diferencia estará en el tamaño de ella. A continuación se presenta una estructura típica dentro de una organización que permite en todo momento adaptarla a las necesidades de la misma de acuerdo a Eduardo Ferrado²⁶.

Jefe de Departamento de Personal. Sus funciones serán las siguientes:

- Formular los objetivos y las políticas de personal a discusión con los ejecutivos.

²⁶ Ferrado Eduardo (2001). Op., Cit. Pág., 89.

- Vigilar que estas se llevan a cabo.
- Formular un programa sobre contactos con el sindicato. Informar de lo que afecte a las relaciones de personal.

Sección de Empleo. Las actividades que están a su cargo por lo general son:

- Nuevo ingreso: fuente de abastecimiento, hacer un reclutamiento e investigación y exámenes médicos.
- Programas de introducción, pruebas y prácticas.
- Cambios de status. Transferencias, promociones etc.
- Control de ausencias.
- Ajustes de sueldos.
- Méritos.
- Entrevistas de salida.
- Registros y estadísticas.

Sección Médica. Las actividades que se encuentran a su cargo vienen a ser:

- Exámenes médicos, atención médica.
- Servicio de enfermería, inspección y condiciones de habitación.
- Eliminación de riesgos de salud.
- Registros y estadísticas.

Sección de Higiene y Seguridad. En esta área las actividades se encuentran dirigidas:

- Establecer normas.
- Inspección de diseño y calidad.
- Revisiones higiénicas de la empresa.

- Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.
- Educación sobre higiene y seguridad.
- Registros y estadísticas.

Sección de Adiestramiento y Capacitación. En esta área las actividades a desarrollar son:

- Capacitación para la producción.
- Capacitación de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.
- Educación general.
- Relaciones de cooperación con agencias e instituciones.
- Registros y estadísticas.

Sección de Prestaciones y Servicios al Personal. Esta área es responsable de las siguientes actividades.

- Seguros colectivos.
- Planes de hospitalización.
- Planes de retiro.
- Ayuda legal.
- Compensaciones y pensiones de retiro.
- Actividades recreativas.
- Registros y estadísticas.

Sección de relaciones laborales. Las actividades que tiene que realizar van dirigidas a los siguientes aspectos:

- Participación en la contratación colectiva.
- Resolución de quejas y conflictos.

- Facilitar relaciones laborales, individuales.
- Registros y estadísticas.

Sección de Investigaciones y Estudios. Tienen como finalidad el desarrollo de las siguientes actividades.

- Realización de pruebas de seguridad e higiene.
- Valuación y clasificación de puestos.
- Análisis de puestos.
- Auditoría de personal.
- Encuestas de actitud.
- Costos de la vida.
- Planes de pago de salario.
- Panes de vacaciones.
- Prestaciones.

2.2.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Primeramente es importante precisar que el objetivo principal de la administración de recursos humanos es: “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”²⁷. Lo antes expuesto determina que este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables, Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

²⁷ Cofer C. (2004) Psicología de la motivación. México: Trillas. 4 edición, Pág., 78.

En ocasiones los objetivos se consiguen por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expían de manera explícita, si no que forman parte de la “cultura de la organización”.

Ahora bien los objetivos particulares pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales: “corporativos, funcionales, sociales y personales”²⁸. Los cuales dado la trascendencia que representa para este estudio a continuación serán comentados brevemente:

Objetivos corporativos. Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la organización de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los superiores y gerentes continúan siendo responsables del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en si mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a nivel apropiado a las necesidades de la organización es una propiedad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes de departamento de recursos humanos y el total de personal.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el

²⁸ Ibidem. Pág., 91.

beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales: El departamento de recurso humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconocer que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes integran la empresa.

De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

Ahora bien con respecto a las políticas, estas deben ser entendidas como: un seguimiento a las funciones y asegurar su buen desempeño de acuerdo a los objetivos de la empresa.”²⁹ Conduce a determinar que estas se encuentran orientadas a los empleados en sus funciones acerca de que los deben o no hacer el éxito de su trabajo individual y organizacional.

Aunado a ello se puede decir que ayudan también a resolver dudas o problemas que los empleados tengan y que es obligación de los supervisores aclararles por medio de esas políticas, que son: “política de previsión de recursos humanos, de mantenimiento, de desarrollo y de control.”³⁰

A continuación se da un abreve explicación personal de estas cinco políticas:

Políticas de previsión de recursos humanos. Esta nombra las acciones que se hacen para atraer e integrar el nuevo personal apegándose a procedimiento de calidad tomando en cuenta aptitudes, experiencia, potencial y la diversidad de cargos, todo esto con rapidez y eficacia.

²⁹ Rodríguez Estrada Mauro Rodríguez (2005): Motivación al trabajo, Santafé de Bogotá., Colombia: El Manuel. Pág., 125.

³⁰ Ibidem. Pág., 133.

Políticas de aplicación de recursos humanos. Habla de ubicar a las personas en su área de desempeño guiándose a través de una planeación y educación de posibles alternativas y oportunidades futuras y ver si cumplen con las reglas de trabajado.

Políticas de mantenimiento de recursos humanos. Menciona el como hacerle para que los trabajadores no se vayan de la organización, dándoles atenciones a través de incentivos y programas sociales además de ofrecerles estímulos para sostener motivada la fuerza de trabajo a través de ambientes adecuados entre la organización, sindicatos y empleados.

Políticas de desarrollo de recursos humanos. Trata de la implementación de situaciones de aprendizaje y todo aquello que sirva para que la persona crezca y se desarrolle dentro de la organización a través de la iniciativa. Para que esto ocurra hay que darle la oportunidad de conocer todos poscargos que la organización, contribuyendo a la empresa en su desarrollo continuo y observando su cambio de comportamiento dentro de la organización.

Políticas de control de recursos humanos. Radica en dar seguimiento a la fuerza de trabajo disponible para saber que hacen las personas, esto se logra a través de la paliación de base de datos y auditoria por parte de recursos humanos.

Las políticas son clave de los valores éticos de una organización por que determina con autoridad como lo hace una ley en vigencia, las relaciones entre los empleados, accionistas, ejecutivos, clientes y proveedores. Las políticas dan a conocer los procedimientos de cómo caminara la empresa para orientarla en las actividades que realizan dentro de esta tomando en cuenta la visión de los objetivos de la compañía. En pocas palabras las políticas son planes que crea la empresa para determinar su éxito.

2.2.5 DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente interno de las labores de administración de recursos humanos es más complicado debido a que es más difícil lidiar con recursos humanos que con cualquier otro recurso y esto trae complicaciones al propio departamento debido a algunas dificultades como la señala Germán Ruiz³¹, mismas que a continuación se comentan:

1. Esta relacionada a los medios para hacer cumplir los fines, a través de una función de asesoría de planear, prestar ciertos servicios específicos y controlar esos medios.
2. Trabaja con personas complejas y de caracteres diferentes, cada día y momento cambian sus actitudes y pensamientos, crecen, hacen diferentes cosas y desarrollan constantemente.
3. Las personas no solo pertenecen al área de recursos humanos si no que están distribuida en las diferentes áreas de la organización bajo diferentes presiones de trabajo.
4. La administración de recursos humanos puede controlar la eficiencia pero no la eficacia de las personas por que no puede meterse con las actitudes internas y el comportamiento de los individuos ya que la eficacia es intrínseca.
5. La administración de personal esta rodeada por diferentes individuos que estos crean distintos ambientes que están fuera del alcance de ella, pues ella no los crea con anticipación sólo se dan racional o irracionalmente por las personas, entonces tiene que adaptarse a ese ambiente para poder tener una visión del ambiente el adecuado a la finalidad de la empresa.

³¹ Ruiz Germán (2004) El significado de la motivación en las gestión de recursos humanos, .México: Trillas, 2da, edición, Pág.,233.

6. Que los modelos de desempeño y calidad que crea el departamento de administración de recursos humanos, son diferentes por que hay que tomar en cuenta la diversidad de los niveles de la organización y estos tienen que adaptarse a las diferentes actividades que hay en la empresa, estos patrones se hacen desde para el aspirante a la organización hasta el desempeño diario.

Para el personal responsable de la organización de recursos humanos es difícil saber si esta haciendo un buen trabajo y esto es un punto a tratar critico debido a que hay una gama de problemas a resolver con diferentes e imprevisibles soluciones y esto causa una visión no clara que puede hacer cometer errores aunque se actué de manera correcta.

2.2.6 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todas las organizaciones necesitan de personas capacitadas para que la organización consiga los objetivos establecidos.

La Administración de Recursos Humanos se encarga de atender las necesidades de las personas que laboran dentro de una organización, pero para comprender es necesario saber ciertos puntos importantes:

- a) Teorías que explican el comportamiento.
- b) La planificación de recursos humanos.

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios con un nuevo enfoque sobre el capital humano.³²

La administración de recursos humanos tiene como unas de sus metas dar capacitación a las personas que la empresa requiera para que este sea más efectiva en las actividades que realice dentro de la organización. Es importante saber que las organizaciones dependen del recurso humano con que cuentan.

³² Chiavenato, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Capitulo 17, 525.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas que tienen la capacidad de promover el desempeño de personal, que al mismo tiempo la organización representa el medio para que los trabajadores cumplan con sus objetivos personales como los que se encuentran relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se relacionan con los de la organización entera. Todas las organizaciones tienen como objetivo la creación y distribución de algún producto. Todo lo que se haga para la elaboración y distribución de este producto o servicio son actividades básicas de la organización.

A continuación se indicarán algunos de los aspectos claves de la administración de recurso humanos.

El Enfoque Estratégico: La administración de recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Es decir, se debe trabajar en conjunto con los gerentes operativos ya que de no ser así los recursos no serán empleados de manera eficiente.

Enfoque de los Recursos Humanos: El empleado es lo más importante en una organización. Es decir no se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.

Enfoque Administrativo: Todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. Recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores.³³

Es decir la responsabilidad se comparte entre el supervisor del trabajador y el departamento de recursos humanos al buscar el desempeño y bienestar de cada trabajador.

³³ Hernández y Rodríguez, *Sergio, Introducción a la Administración*,. México Pág. 7-16

Enfoque en Sistemas: El departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo esta contribuyendo a la productividad general de la organización. Recursos humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos; cabe recordar que en una empresa los diferentes departamentos que la integran están relacionados entre si, y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.

Enfoque Proactivo: El departamento de recursos humanos puede ayudar aun más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

2.3 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

La administración de recursos humanos, prácticamente se relaciona con los seres humanos, y por lo tanto su éxito depende mucho de los conocimientos que se tenga de su comportamiento, de aquí la importancia de abordar las diversas teorías que existen en torno a ello:

La motivación es uno de los factores que requiere atención para la gestión del capital humano y para llevar a buen término las relaciones laborales: Sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas y efectuar una adecuada administración.

Concepto de la motivación: es el conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y sus conductas.

Teorías de motivación

Las teorías X y Y, son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

2.3.1 TEORÍA DE DOUGLAS MCGREGOR, X y Y

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X, y la otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en el cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que: “la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que el tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados³⁴”. Todo ello de acuerdo con estas suposiciones.

TEORÍA X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo por lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

1. Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo.

³⁴ Aélion Francois (2000): El arte de dirigir. México: Gestión. 1ª edición. Pág., 117

2. Los trabajadores necesitan que los fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos y metas de la empresa.
3. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad y buscará dirección formal siempre que sea posible.
4. Los trabajadores tienen poca ambición y quieren seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó cuatro suposiciones positivas que llamo teoría Y.

Los directivos de la Teoría Y, consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la teoría Y son:

1. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
2. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
3. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

4. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de aceptar el análisis de McGregor?

La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. “La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos”³⁵. McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron mas válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones del grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

2.3.2 TEORIA DE MASLOW, JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Abraham Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que “conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados”³⁶.

La jerarquía de necesidades de Maslow, se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit; el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. En términos de economía se usaba

³⁵ Ibidem. Pág., 121.

³⁶ Keith, Davis (2001), El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill Interamericana. 3ª edición. Pág., 117.

mucho este método de jerarquización, hasta que se simplificó en una sola "felicidad".

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

1. Necesidades fisiológicas. Son aquellas necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH y de la temperatura. Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios, a evitar el dolor y a tener sexo.
2. Las necesidades de seguridad. El hombre desea estar en la medida de lo posible cubierto de contingencias futuras requiere sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.
3. Necesidades sociales. Para sobrevivir el ser humano fundamental de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad.
4. Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce y avalúa el trabajo del personal.
5. Necesidades de autorrealización. El ser humano requiere vivir en sociedad, comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas.

2.3.3 TEORIA DE FREDERICK HERZBERG, LA MOTIVACIÓN E HIGIENE

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal³⁷.

³⁷ Porter Lyman y Steve Lawer (2003): Teorías de Motivación. México: Prentice.Pag., 67

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. A continuación enumeramos éstos.

Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- La realización personal o logro.
- El trabajo en sí.
- El progreso o ascenso.

Factores de Higiene (extrínsecos).

- Política de la empresa.
- Administración.
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados).
- Condiciones de trabajo.

- Supervisión.
- Status.
- El salario.
- Seguridad en el puesto.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, se debe plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo tampoco estará satisfecha.

Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sigue enfatizar: “el logro, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y el crecimiento”³⁸. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

2.3.4 TEORÍA DE DAVID McCLELLAND

Para David McClelland, el desempeño en el trabajo varía de acuerdo con las necesidades de cada persona y el predominio de alguno de los tres factores que influyen en el comportamiento humano y la motivación: poder, logro y afiliación.

³⁸ Ibidem., Pág., 71

- Poder: las personas guiadas por la necesidad del poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad. La motivación se fundamenta en el interés por tener prestigio, reputación y tener influencia sobre los demás así como la capacidad de decisión.
- Pertenencia. Las personas motivadas por este factor, poseen la necesidad de asociación, de formar parte de un grupo o equipo y de sentirse integrado a la organización.
- Logro. Las personas se orientan a los resultados, su motivación es el logro y la posibilidad de mejoras mediante el desempeño, desagrada la responsabilidad y la posibilidad de desarrollar la creatividad.

2.3.5 LA TEORÍA DE VICTOR VROON

Vroon desarrolló una teoría de la motivación que reconoce las diferencias individuales; según él, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación en el trabajo.

- Objetivos individuales, es decir, la satisfacción de las metas personales influyen para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Relación, que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- Capacidad, del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida que posee las habilidades y voluntad para poder hacerlo.

Las teorías de motivación descritas en los puntos anteriores, es importante conocerlas y aplicar la que mejor se adapte a las necesidades de la organización, ya que la productividad y calidad en el trabajo depende no solamente de los empleados sino de que la cultura y clima organizacional promuevan la motivación.

2.3.6 TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS

A Margaret Thatcher se le describía como una persona segura, resuelta, determinada y decidida. Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones.

Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera impresionante. Por ejemplo, “las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de lo son líderes son la ambición, la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo”³⁹.

Adicionalmente se puede agregar que las personas que tienen alta calificación en introspección tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes. En definitiva, algunas de estas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

³⁹ Santos J.A. (2003). Estado de psicología laboral y administración de recursos humanos. San Salvador. Universidad de El Salvador. Pág., 98.

2.4 ACTIVIDADES BÁSICAS QUE DEFINEN A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1 RECLUTAMIENTO

Se entiende como tal al: “proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”⁴⁰. Es por ello que se puede decir que el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Como todo proceso se lleva a cabo en varios pasos, e inicia cuando el reclutador identifica a la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, por que ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el funcionario o jefe que solicitó el nuevo puesto

Por ello es recomendable que quienes se encuentran a cargo de los departamentos en la organización entreguen al departamento de recursos humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se esta solicitando.

Cabe hacer mención que las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están

⁴⁰ Orozco Jorge E. (2003).Proceso practico de reclutamiento y selección y selección de personal. México: COPAMEX. 2 edición, pág., 24.

familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los responsable de las mismas áreas, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

Las fuentes de reclutamiento interno mas comunes son: “Programas de promoción de información sobre vacantes; empleados que se retiran y referencias, y recomendaciones de los empleados”⁴¹ las cuales dado su importancia a continuación se abordan de manera general:

- Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.
- Referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué?
- Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

⁴¹ Área Galicia Fernando (2002). Administración de recursos humanos. México: Trillas. 5ª edición. Pág., 89.

- No obstante lo anterior es importante hacer, mención que cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, entre los cuales se puede mencionar: “Candidatos espontáneos, referencias de otros empleados, anuncios de periódicos, agencia de empleo, compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo, instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos, entidades estatales y ferias de trabajo”⁴²
- Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
- Anuncios de periódicos. Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.
- Agencia de empleo. Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

⁴² Orozco Jorge E. (2003). Op., Cit. Pág., 35.

Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante.

- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo. Laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.
- Instituciones educativas. Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Asociaciones profesionales. Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- Sindicatos. Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.
- Entidades estatales. Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- Ferias de trabajo. Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o

exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Finalmente es importante señalar que el reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

2.4.2 SELECCIÓN

La mencionada actividad tiene por objeto: “escoger entre la distintas conductas aquellas que para cada puesto concreto sean los más aptos”⁴³.

Algunas de las que más son utilizadas son:

- La hoja de solicitud. Contiene todo el expediente del trabajador datos, conocimientos, etc.
- Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas tiene por objeto estandarizar e igualar las condiciones en los que habrán de desarrollarlas los solicitantes.
- El examen medico. Suele dejarse hasta el final del proceso por que es costoso suele comprender el examen físico la historia clínica del solicitante y las pruebas de laboratorio.

Una vez mencionado lo anterior, cabe agregar que existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que

⁴³ Reyes Ponce Agustín (2002). Administración de personal. México: Limusa. 6ª edición. Pág., 76

deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

- Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia.
- Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa).
- Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
- Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.
- Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.
- Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada.
- Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico.
- Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

Como se menciona en un inicio, la selección se da con una entrevista, la cual prácticamente todos los contratados o ascendidos por una compañía se entrevistan con una o más personas. Pero a pesar de su extendido uso, es de dudar que las entrevistas sean un medio válido y confiable para la selección de administradores.

La entrevista. Para mejorar el proceso de entrevistas y resolver algunas de sus desventajas se pueden emplear varias técnicas. En primer término, los

entrevistadores deben contar con la necesaria capacitación para saber que deben buscar en una entrevista. Al entrevistarse con personas que ya forman parte de la empresa, por ejemplo, deben analizar y comentar los expedientes de éstas, así como estudiar los resultados alcanzados y la manera en que se han desempeñado en sus actividades administrativas.

En segundo término, los entrevistadores deben estar preparados para plantear las preguntas más indicadas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada un entrevistador puede decir cosas como ésta: "Hábleme de su trabajo más reciente".

En una entrevista semiestructurada, el administrador sigue un patrón de entrevistas, pero también puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas previamente formuladas.

Un tercer medio para mejorar la selección es realizar múltiples entrevistas conducidas por distintos entrevistadores. De esta manera, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones. No obstante, no todos los entrevistadores deben tener poder de voto en la selección de un candidato, más bien, deben limitarse a proporcionar información adicional.

En cuarto término, la entrevista es sólo uno de los aspectos del proceso de selección. Por lo tanto, se le debe complementar con datos de la solicitud, con los resultados de diversas pruebas y con la información que se obtenga de las personas mencionadas como referencias.

Aunado a lo anterior es importante hacer mención que otra actividad propia de la selección es la prueba de idoneidad la cual tiene como propósito básico: "el obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito como administradores"⁴⁴. Entre los beneficios de las pruebas están la posibilidad de detectar por este medio a la persona más indicada para ocupar un puesto, la obtención por parte del candidato de un alto grado de satisfacción

⁴⁴ Ibidem. Pág., 81.

laboral y la reducción del índice de rotación. Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Las pruebas de inteligencia: están diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.

2. Las pruebas de habilidad y aptitud: persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.

3. Las pruebas vocacionales: están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya se desempeñan en ella.

4. Las pruebas de personalidad: están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

2.4.3 CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Se entiende como tal el: “formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa”⁴⁵. La contratación por lo tanto genera un documento denominado contrato mismo que puede ser:

Individual: Es aquella en la que un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

Colectivo. Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

⁴⁵ Chiavenato Idalberto (2004). Pág., 155

Ahora bien la necesidad del contrato surge por dos cuestiones básicas que son: "legal y administrativa"

La primera nace de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 1º que a la letra dice: "La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, apartado A de la constitución."

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

La necesidad administrativa deriva tanto para el trabajador como para el administrador:

Por que este documento brinda certeza respecto de:

- Sus servicios particulares: lugar, tiempo y modo de la preparación del servicio.
- La contraprestación que percibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el trabajo.

Para la Organización:

- Por que le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo le hacemos parte integrante del mismo el análisis de puesto.
- Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sin la forma de realizar el trabajo

- Por otra parte con respecto a la inducción se tiene como fin: “articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formaría parte en la forma más rápida y adecuada”⁴⁶ Suele darse de la siguiente forma:

La introducción general a la empresa suele llevarse a cabo en el departamento de personal en el se hace firmar al solicitante el contrato del trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, y suele terminarse en un recorrido por la organización para la presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

En su departamento o sección se hará la explicación detallada de su trabajo con base en la descripción de puesto correspondiente, la presentación de los compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios, se le proporcionará el material de trabajo.

Además es importante precisar que una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal debe contribuir en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

⁴⁶ Ibídem. Pág., 158

2.5 CAPACITACIÓN

2.5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

En la antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando, la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad.

Los gremios⁴⁷ constituyen la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de los trabajadores. Estos se crearon para proteger los intereses de los trabajadores, hoy en día se conocen como sindicatos y con ellos surgieron reglamentaciones como la cantidad y la calidad de trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración.

El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. De una forma tradicional, la capacitación era impartida por el trabajador más hábil o más antiguo, enseñándoles a los trabajadores inhábiles a través de la demostración, observación; esta capacitación llenó las necesidades durante un tiempo, pero llegó el momento en que tuvieron que surgir escuelas en la era industrial (primera mitad del siglo XVIII), cuyos fines era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Además la técnica de la capacitación por medio de la observación, presentaba desventajas ya que el instructor (trabajador hábil o antiguo) podía

⁴⁷ Gremios: corporación formada por maestros, oficiales y aprendices de un mismo oficio, particularmente en los siglos XII y XVI, regularon la actividad laboral con espíritu social. Diccionario Kapeluz. Pág., 73

tener hábitos equivocados en la realización de la tarea, o bien, que el instructor no diera la información completa, analizada y correcta de la operación.⁴⁸

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales, cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Y en el siglo XX, el entrenamiento tuvo un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como “Método de los cuatro pasos”, que son:

- a) Mostrar.
- b) Decir.
- c) Hacer.
- d) Comprobar.

Las dos guerras mundiales sufridas en ese siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 o 15 años, que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y entrenamiento.⁴⁹

Momento actual

El tema de la capacitación toma mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior mínimo, es decir, el número de profesionistas,

⁴⁸ Siliceo Alfonso, Capacitación y adiestramiento de personal pág.14

⁴⁹ Ibídem. Pág. 18

bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas, es definitivamente, desconsolador.

En cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de la enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, tiempo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.⁵⁰

2.5.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores;

⁵⁰ *Ibidem*. Pág. 19

ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les permita valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permita disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo de la empresa o instituciones implica planeamiento, estructuración y educación para brindar conocimiento, destreza y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder y desarrollo del potencial humano.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

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 o institución.

Todo esto nos lleva a una sola palabra “capacitación” de la cual hablaremos ampliamente en este punto, tocando todos los temas que se ligan a ella, empezaremos por algunos conceptos de diferentes autores.

2.5.3 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

Alfonso Siliceo: 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.

Jesús C. Reza T. Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

Gary Dessler. La capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Aquino. Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

Ibáñez: La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Idalberto Chiavenato. Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos

Guzmán Valdivia. Tiene por objeto principal el de proporcionar conocimiento sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Simón Dolan. Consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Para lograr un mayor significado de lo que es la capacitación se considera necesario definir los siguientes términos.

Educación. Es la adquisición intelectual por parte de un individuo de los aspectos técnicos y científicos que le rodean.

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.⁵¹

Adiestramiento. Es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo, Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

Desarrollo: Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total.

⁵¹ Jesús Carlos Reza Trosino Edit. Panorama, COMO DIAGNOTOCAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIONES EN LAS ORGANIZACIONES, Pág., 25

Capacitación: Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria y análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.⁵²

Con base a lo anterior, se puede decir:

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Es por ello que puede conceptualizarse como; “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”⁵³.

Cabe precisar dos puntos básicos de dicho concepto: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolverlos problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

⁵² *Ibidem*. Pág. 25.

⁵³ Werther William / Davis Heith (2002). Pág. 117.

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Entonces la tarea responsable del área de capacitación es apoyar a las directivas y supervisores principalmente en:

- Sistematizar: clasificar y dar forma a modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
- Procesar la información.
- Establecer programas de entretenimiento con base a las necesidades
- Facilitar el cambio de comportamientos con base en las necesidades
- Evaluar los resultados del entrenamiento.

En relación al desarrollo se deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

2.5.4 LOS PASOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. Análisis de las necesidades.

- Identificar las habilidades específicas del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.
- Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- Usar investigaciones para desarrollar objetivos medibles de los conocimientos y el desempeño.

2. Diseño de la introducción.

- Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos es un plan de estudios acorde con la teoría de aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta para organizar la calidad y la eficacia.

3. Validación.

- Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

4. Aplicación.

- En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

5. Evaluación y seguimiento.

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
 - Reacción: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
 - Aprendizaje: Usar recurso para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
 - Comportamiento: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos.
 - Resultados: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

2.5.5 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Cuando se capacita eficientemente al personal les ayuda a que se desarrollen y motiven haciendo que la empresa crezca, se desarrolle y se fortalezca. Esto hará que el empleado se sienta satisfecho y competente para llevar a cabo sus metas previstas. Una forma de favorecer al desarrollo máximo de las habilidades tanto de los nuevos como de los antiguos empleados es capacitarlos y adiestrarlos, ya que estos tienden a integrar los recursos humanos de una empresa con relación a las ventajas de ajustarse a los cambios que puedan ocurrir evitando de esta forma la considerable rotación de personal.

Con la capacitación y adiestramiento se logrará cubrir necesariamente presente y futuro ya que tiene una labor educativa, que como consecuencia de estas el personal presentará cambios en su conducta que se derivan del aprendizaje.

Con esto podemos decir que la capacitación trae como resultado un desarrollo humano importante y una amplia motivación.

El objetivo ideal de la capacitación establece el proporcionar todos los medios necesarios para que el empleado:

- a. Que dentro de la organización se progrese como una fuerza productiva, mediante un constante desarrollo de las prácticas, conocimientos y decisiones necesarias.
- b. Que se obtenga un ajuste adecuado a las necesidades de las operaciones comerciales y de servicios desde el primer día de su inicio de labores.

2.5.6 OBJETIVOS GENERALES QUE SE PERSIGUEN A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

1. Productividad. Las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
2. Calidad. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

3. Planeación de los Recursos Humanos. La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
4. Prestaciones Indirectas. Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
5. Salud y Seguridad. La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
6. Prevención de la Obsolescencia. Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos. La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.
7. Desarrollo Personal. No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

2.5.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

Ventaja para la empresa o institución:

- Conduce a la rentabilidad de la empresa y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

Ventaja para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Ventajas en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Mejora el clima organizacional.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- Aprendizaje

2.5.8 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

Por su Formalidad:

- Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal

- Capacitación formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Por su Naturaleza:

- Capacitación de Orientación. Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.
- Capacitación Vestibular. Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el Trabajo. Práctica en el trabajo.
- Entrenamiento de Aprendices: Período formal de aprendizaje de un oficio.
- Entrenamiento Técnico. Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- Capacitación de Supervisores. Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

Por su Nivel de Ocupación.

- Capacitación de operarios.
- Capacitación de obreros calificados.
- Capacitación de supervisores.
- Capacitación de jefes de línea.
- Capacitación de gerentes.

2.5.9 MODALIDADES O NIVELES DE CAPACITACION

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

- Inducción.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Cursos internos.
- Seminarios y talleres.
- Cursos de actualización.

INDUCCION.

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- Las Normas, Reglamento y Controles.
- El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO.

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

CURSOS INTERNOS.

Consisten en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

SEMINARIOS / TALLERES

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central

CURSOS DE ACTUALIZACION

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.⁵⁴

2.5.10 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Una vez definidos los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, se puede pasar a describir las diferentes etapas a seguir en la elaboración de un programa de capacitación. Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados

En este punto aborda un panorama general del proceso y los pasos para elaborar un programa de capacitación y se explica en la siguiente tabla.

⁵⁴ Sabino Ayala Villegas “La administración de recurso humanos” Pág.237

PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
Primer paso	Detección de necesidades
Segundo paso	Clasificación y jerarquización de necesidades
Tercer paso	Definición de objetivos
Cuarto paso	Elaboración del programa
Quinto paso	Ejecución
Sexto paso	Evaluación de resultados

Tabla 1. Pasos para elaborar un programa de capacitación.

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina el riesgo de ***“capacitar por capacitar”***

El segundo paso es clasificar y jerarquizar necesidades. Esto es, se tiene que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, los para qué del programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible, que después de aplicar el programa, se puedan evaluar los resultados.

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), dónde (lugar), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).

El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.

El sexto paso es evaluar resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Por último, en todo este proceso es muy importante la retroalimentación, ya que permitirá ajustar, corregir y modificar los planes. Además, al terminar la aplicación de un programa de capacitación se cubren las necesidades que dieron origen, pero esto hace que surjan otras nuevas con lo que se reinicia el ciclo.

2.5.10.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPITACIÓN

Primer paso. Detección de necesidades

La detención de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se hace, así como las causas de estas diferencias. Es decir, es una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que se pueden plantear en este momento.

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr? Objetivos y metas.
- ¿Qué se debe hacer? Actividades y funciones.
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando? Resultados.
- ¿Qué está haciendo? Nivel de desempeño

Estas preguntas deben orientarse a investigar los siguientes aspectos.

- *Conocimientos y habilidades técnicos* que se requieren en el puesto.
- *Habilidades administrativas* acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.

- *Habilidades en relaciones humanas* como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación y de trabajar en equipo.
- *Habilidades conceptuales* cómo son el análisis y solución de problemas.
- *Habilidad para el logro de resultados.*

Este diagnóstico está basado en el análisis de la descripción de puestos y en la observación del desempeño del empleado.

La detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda empresa.

Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de manera clara, objetiva y medible.

Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación

Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades de capacitación están las siguientes técnicas o instrumentos.

Encuesta, que consiste en recabar la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

Entrevista, que consiste en recabar información a través de un diálogo entre el entrevistador y el solicitante. Las entrevistas pueden ser abiertas, estructurada y semiestructurada.

Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y esta manera detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar.

Corrillos, que consiste en formar grupos de no más de seis personas con el fin de investigar y discutir las necesidades de capacitación.

Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos de trabajo que desempeña la persona.

Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil del puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña.

Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto.

Se proporcionan ejemplos de preguntas básicas para formular una entrevista abierta, dirigida y semiestructurada que ayudarán a detectar las necesidades de capacitación.

Entrevista abierta.

- ¿Qué te gusta de tu trabajo?
- ¿Qué no te gusta de tu trabajo?
- ¿Qué necesitas para aprender para desempeñar tu trabajo?
- Si pudieras, ¿qué cambiarías de tu trabajo?

Entrevista estructurada.

- ¿Cuáles son las funciones de tu puesto?
- ¿Qué objetos son indispensables para realizar tu trabajo? (equipo de computo, papelería, herramientas, etc.).
- ¿De qué depende de que puedas realizar bien tu trabajo?
- ¿A quién tiene que reportar tu trabajo?

- ¿Tienes responsabilidades adicionales a las que realizabas cuando empezaste a trabajar?
- ¿Puedes terminar tu trabajo en el tiempo que se te asigna?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que tiene en el desempeño de tu trabajo?
- ¿Qué pasos sigues para realizar tu trabajo?

Entrevista semiestructurada.

- ¿Consideras que estás preparado para desempeñar tu puesto?
- ¿Tienes algún problema para manejar tu equipo de trabajo?
- ¿Qué te hace falta aprender para mejorar tu trabajo?
- ¿En una escala del 1 a 5, ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo?
- Se describe un ejemplo de un cuestionario como una idea, de cómo diseñar uno.

**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO PARA DETECTAR
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Nombre: _____

Puesto: _____

Área o departamento al que pertenece. _____

Fecha: _____

Marca con una X la respuesta que mejor refleje tu opinión.

1. Tienes problemas para desarrollar tu trabajo al máximo de tus posibilidades.

SI

NO

Si contéstate que sí, marca cuáles crees que pueden ser las causas.

- Desconocimiento de los métodos y procedimientos. ()
- Desconocimiento de las funciones y objetivos del puesto. ()
- Desconocimiento de las técnicas para ejecutar las tareas. ()
- Dificultad para organizar tu tiempo y tus tareas ()
- Problemas en la relación con los compañeros de trabajo ()
- Fricciones con los compañeros de trabajo. ()
- Falta de materiales y herramientas necesarios para llevarlo a cabo. ()
- Falta de organización o coordinación. ()
- Falta de integración de equipo de trabajo. ()
- Falta de capacitación en: _____

Otros. Especifica _____

2. Qué elementos consideras que podrían ayudarte a mejorar el desempeño en tu trabajo.

- Mayor claridad en los objetivos a alcanzar. ()
- Mejor comunicación. ()
- Mejor relación con los compañeros de trabajo. ()
- Mayor confianza y apoyo de la dirección. ()
- Supervisión más adecuada del trabajo ()
- Mejor asignación de las cargas de trabajo. ()
- Mejor conocimiento de las funciones del puesto. ()

Mayores recursos ()

Capacitación en: _____

Otros. Especifica. _____

3. Cómo crees que tus compañeros realizan su trabajo.

Muy mal Mal Regular Bien Muy bien

4. Cuáles crees que son las causas por las que tus compañeros no realizan adecuadamente su trabajo.

Malas relaciones interpersonales. ()

Falta de supervisión. ()

Carencia de materiales o herramientas de trabajo. ()

Falta de conocimiento o capacitación en ()

Capacitación en: _____

5. En que aspectos consideras importantes que se capaciten tus compañeros y tú. _____

6. Hay algún comentario adicional que quieras incluir con respecto a tu trabajo. _____

Gracias por tu tiempo y respuestas.

Segundo paso. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.

Consiste en determinar cuáles son las más urgentes o más importantes. La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por si misma.
- Las que requieren contratar capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, se obtienen indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas se pueden jerarquizar de acuerdo con su

importancia o urgencia. Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita que tipo de capacitación.

Tercer paso. Definición de objetivos.

Consiste en establecer los objetivos que se pretenden lograr con el programa de capacitación. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se pretenden obtener en los participantes después de implantado el programa, establecer qué conocimiento se les proporcionará o que actitudes se buscan. Alcanzable y medible. Es necesario enunciar la conducta deseada y las condiciones en que se debe producirse de la manera más clara. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

1. Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
2. Objetivos de desempeño: que busca mejorar el desempeño individual de los participantes.
3. Objetivos de habilidades y destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas
4. Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
5. Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

Otro aspecto que se debe cuidar es establecer los objetivos con respecto al programa de capacitación y con respecto a los resultados que se quieren alcanzar para la empresa, por ejemplo.

- Objetivo del curso: Al finalizar el curso de 10 horas, el empleado será capaz de ensamblar correctamente piezas de calzado.
- Objetivo del empleado: A los seis meses de haber terminado el curso de ensamblaje, los participantes serán capaces de ensamblar sin fallas un 20% adicional al número actual.

Cuarto paso. Elaboración del programa.

Para elaborar un programa de capacitación se tiene que responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué? (Contenido).
- ✓ ¿Cómo? (Técnicas y ayuda).
- ✓ ¿Dónde? (Lugar).
- ✓ ¿Cuándo? (Fechas y horarios). ¿A quién? (destinatario)?
- ✓ ¿Quién? (Instructor).
- ✓ ¿Cuánto? (Presupuesto).

➤ Contenido (qué).

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de objetivos planteados. Puede ayudar a determinar los contenidos el preguntarse:

- ✓ ¿Qué debe el participante hacer diferente?
- ✓ ¿Dejar hacer?
- ✓ ¿Empezar a hacer?

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son los siguientes:

- Jerarquizar los puntos de aprendizaje de acuerdo a su importancia.
- Utilizar el material adecuado que permita que la gente lo domine.
- Ser creativo e imaginativo al desarrollar el programa.
- Ser realista en cuanto al material que se puede cubrir en un tiempo determinado.
- Antes de pasar a la ejecución del programa, hay que preguntarse a si mismo. Si los participantes aprenden bien los contenidos del curso y todavía fallan al realizar el trabajo, ¿cuál puede ser la causa?

Por otra parte la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El aprendizaje es más rápido y de efecto más duradero cuando quien aprende participa en forma activa.
- Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera.
- Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas que pueden ajustar su conducta y aprender con mas efectividad.

➤ **Métodos y técnicas de capacitación (¿cómo?).**

Tan importante como determinar el contenido del programa es determinar la metodología que seguirán los participantes para aprender esos contenidos. Se expone una breve descripción de los métodos y técnicas que se pueden utilizar.

Conferencia. Es una exposición sobre un tema en particular el que el conferencista habla y el auditorio escucha.

Conferencia con participación. Es una exposición en la que el conferencista expone unilateralmente, pero se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma.

Clase formal. Es una exposición a un grupo generalmente reducido en el que se da intercambio de ideas, preguntas, discusiones. Normalmente, la clase formal durante varias sesiones.

Capacitación en el trabajo. Se asigna a una persona con experiencia para que ayude al empleado (aprendiz) a conocer el sistema o forma de realizar el trabajo, a utilizar herramientas o maquinaria, y otros procedimientos.

Dramatización. Se pide a los participantes que simulen situaciones reales o ficticias para practicar habilidades o destrezas que se pretenden lograr.

Método de aprender haciendo. Consta de tres pasos. El primer paso consiste en dar información al empleado (aprendiz) de cómo se realiza el trabajo. El segundo paso, el instructor demuestra en la práctica cómo se realiza el trabajo y el empleado observa. Y por último, el empleado realiza el trabajo él mismo y el instructor lo corregí y retroalimenta.

Rotación de puestos. Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca las diferentes funciones dentro de la organización.

Estudios de casos. Se entrega a los participantes una descripción escrita de una situación real o escrita para que la estudien y discuten entre los con el fin de diagnosticar el problema y plantear alternativas de solución.

Métodos de audiovisuales. Consiste en la utilización de películas, videos, diapositivas, etc., para sustituir temporalmente al instructor. Las personas escuchan y/o ven el material que ha sido grabado previamente.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tema.
- Objetivos.
- Número de participantes.
- Nivel de conocimientos e integrantes del grupo.
- Recursos materiales.
- Tiempo disponible.
- Presupuesto.

Auxiliares didácticos.

Los auxiliares didácticos son materiales que ayudan a los participantes a comprender mejor las ideas y, en este sentido, son apoyos al método o técnica que se seleccionó para impartir los contenidos del programa.

Los auxiliares más utilizados son:

- El pizarrón.
- El rotafolio.
- El franelógrafo.
- Proyector.
- Videocasetera.
- Grabadora.
- Lap top.
- Cañón.

Entre más sentido (vista, oído), etc.), utilice la persona para estar en contacto con las ideas o conceptos, existen las posibilidades de lograr un aprendizaje más significativos

Es importante considerar los siguientes factores que pueden limitar el uso de auxiliares didácticos para la capacitación.

- El presupuesto disponible.
- El tiempo de preparación del material.
- Características del lugar donde se efectúa la capacitación.
- El tiempo disponible para tratar los temas en los cursos
- La facilidad para el manejo de los mismos.

El lugar (¿en dónde?).

Otro de los factores que se debe determinar al diseñar un programa de capacitación es el lugar en el que se va impartir el curso. El lugar debe tener las características adecuadas para el tipo de instrucción que se va a impartir, además de los siguientes aspectos:

- La ventilación.
- La iluminación.
- La limpieza, que brinda una impresión agradable y favorece una actitud positiva.
- La funcionalidad, para que los participantes puedan llevar a cabo las actividades y utilizar el material y equipo de manera óptima.
- Ubicación.
- Conexiones eléctricas.
- Costo.
- Dimensiones.

Fechas y horarios (cuándo).

En este momento se determina la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

- La fecha y horario dependerá de tres factores:
- Disponibilidad del instructor
- Disponibilidad del lugar.
- Disponibilidad de los asistentes.

Es muy importante no programar los cursos cuando las cargas de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

Determinación de los destinatarios (¿a quién?).

En este paso, se trata de escoger al grupo de persona que recibirá la capacitación. Como en el segundo paso se clasificaron y jerarquizaron las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, en este momento se debe decidir quienes tomarán el programa.

Es importante amortizar el costo impartiendo a número determinado de personas y cuando el curso cubra las necesidades de entrenamiento, en caso contrario los participantes se pueden desmoralizar por que el curso no satisfizo las necesidades reales.

Determinación del instructor (¿quién?).

El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo. Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:

- Ser puntual.
- Capacidad para comunicarse con claridad.
- Conocer el tema y los objetivos a alcanzar.
- Estar al día en su especialidad.
- Conocer y utilizar diferentes métodos
- Didácticos.
- Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
- Capacidad para motivar al grupo y mantener el interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa o institución cuentan con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso o bien se pueden contratar externo.

Presupuesto (¿cuánto?).

Para elaborar el presupuesto se deben tomar en cuenta los gastos en que se incurrirán como son:

- El salario del instructor.
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- El servicio de cafetería.
- Los materiales para los participantes, etcétera.

➤ Quinto paso: ejecución.

Consiste en llevarlo a la práctica, es decir, es el momento en que el instructor, utilizando cierta metodología y apoyándose en materiales didácticos, imparte los

contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo. En este proceso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las secciones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etc.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

➤ **Sexto paso: evaluación de resultados.**

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.

Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.

Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, podemos pensar en el seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS ESTADÍSTICOS

En este apartado, se inicia con la interpretación de los cuestionarios aplicados. Consta de dos partes, la interpretación textual del cuestionario aplicado al jefe del departamento de recursos humanos y la interpretación de los gráficos circulares de cada una de las respuestas obtenidas con base a las preguntas del instrumento aplicado a los empleados.

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para poder emitir una opinión del cuestionario se inicia con un análisis descriptivo de la información, procediendo a revisar en forma individual las respuestas y después se conjugan estas en un tema sobre un mismo aspecto.

Análisis individual e interpretación

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1. ¿Qué medio de reclutamiento utilizan para la selección de personal?	<p>Interno</p> <p>¿Por qué?</p> <p>Lo desconozco</p>	<p>El reclutamiento lo hace Finanzas y Contraloría, limitando las decisiones y funciones al responsable del Dpto. de recursos humanos y el grado de responsabilidad con respecto al tipo de persona, la descripción del puesto y el perfil del puesto.</p> <p>Otro factor puede ser es desconocimiento de canales adecuados para localizar a los posibles candidatos.</p>
2. ¿Cuáles son los pasos a seguir que utiliza la organización para la selección de personal?	<p>Los desconozco porque lo hace Finanzas y Contraloría</p>	<p>El proceso de selección de personal lo lleva a cabo Finanzas y Contraloría.</p> <p>Se podrá tener buenos candidatos para ocupar los puestos, por sus conocimientos, experiencias, habilidades o incluso, excelentes recomendaciones, cuando se contrata, su nivel de eficiencia deja mucho que desear en el desempeño del trabajo, incluso en la formación de equipos de trabajo. El efecto negativo es el empuje, las ganas pero, sobre todo, la</p>

		<p>responsabilidad.</p> <p>Este proceso es delicado, si no se selecciona el candidato conveniente.</p>
<p>3. ¿Consideras que los trabajadores están debidamente ubicados en el puesto que corresponde en base a sus habilidades y las características que requiere el puesto?</p>	No	<p>Esto indica que los puestos no están asignados con base a la descripción de puestos y por competencias, la consecuencia es la ineficiencia en el desempeño del trabajo</p>
<p>4. ¿Consideras que las recomendaciones tanto internas como externas para tomar un puesto en la organización perjudican el desempeño laboral?</p>	Sí.	<p>En este punto, se refiere a las recomendaciones sin tomar en cuenta lo mencionado en la interpretación de la pregunta No. 2 y 3.</p>
<p>5. ¿Cómo consideras que debe ser dada la capacitación laboral?</p> <p>a) Contractual.</p> <p>b) Generalizada.</p> <p>c) Competencias laborales?</p>	Generalizada.	<p>La respuesta es abierta, si el objetivo de la capacitación es proteger la integridad física y mental de los empleados, entonces la forma óptima es la capacitación por competencias.</p>

6. ¿Cómo determinan cuánto personal es el indicado para ocupar cada área dentro de la organización?	Lo determinan los manuales de organización, autorizados por Finanzas y Contraloría.	Se debe consultar los manuales de puestos, de personal y el de políticas de selección y contratación.
7. ¿Consideras que debería haber un área dedicada exclusivamente a la capacitación de personal?	Sí.	Con el objeto de mejorar la eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades de las áreas que prestan servicios turísticos.
8. ¿Cómo consideras la capacitación otorgada por la organización en años anteriores?	Mala	No se aplicado un programa de DNC, es decir un programa de detección de necesidades.
9. ¿Como consideras el ambiente laboral que hay dentro de la organización?	Mala por los cambios tan abruptos de los titulares, eso crea incertidumbre laboral.	Esto indica que no tienen un plan maestro o programa de desarrollo con objetivos específicos con una guía de las acciones que de continuidad a labor de esta dependencia.

10. ¿Crees que los incentivos aplicados por la organización sirven para el mejoramiento del ambiente laboral y desarrollo del personal?	No.	Se deben otorgar incentivos con base a la eficiencia, estableciendo indicadores de desempeño, así mismo aplicar la motivación para canalizar el esfuerzo (voluntad), existen teorías de motivación.
---	-----	---

Tabla 2. Análisis e interpretación del cuestionario del jefe del departamento de recursos humanos.

Análisis de respuestas sobre un mismo aspecto.

Tema: El reclutamiento y la selección de personal.	
Preguntas 1, 2, 4, 6	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La función del proceso de selección de personal está centralizada en el Área de Finanzas y Contraloría. ➤ El número de personas en una sección o departamento no se apega al principio de amplitud o tramo de control ➤ Se contrata personal, en ciertos niveles, por recomendaciones o nepotismo. <p>Como podemos observar no existe una adecuada organización para llevar a cabo los objetivos, mediante la coordinación y la simplificación del trabajo, teniendo como efecto la burocratización.</p>
Tema: Descripción de puestos y capacitación.	
Preguntas 3, 5, 7, 8	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos puestos no se asignan con base a la descripción de puestos y se desconoce si existe manual de puestos y de personal. ➤ No tienen establecido un plan de capacitación y adiestramiento. <p>Ante esta perspectiva, es necesario implementar un proceso de planeación estratégica en la capacitación</p>

Tema: Motivación y ambiente laboral.	
Preguntas 9 y 10	<p>El ambiente laboral se puede mejorar al establecer la cultura como un conjunto de elementos compartidos por las personas que la integran y que se manifiesta en actitudes, en comportamientos, en maneras específicas de hacer las tareas</p> <p>Con respecto a los incentivos es necesario establecer la técnica de calificación de méritos.</p>

Tabla 3. Análisis de respuestas del cuestionario del jefe de departamentos de recursos humanos.

Comentarios generales

<p>Para que la dependencia cuente con personal que desarrolle efectivamente sus labores y se convierta en un factor importante en la prestación de servicios turísticos.</p> <p>De aquí, la acción, que cobra vital importancia es el establecimiento de un sistema permanente para la formación, actualización y desarrollo del personal basado en competencias.</p> <p>La clave para el establecimiento del plan y programa de capacitación que responda a la necesidad planteada, debe apoyarse en un estudio detallado de las áreas y aspectos importantes que haya que atender, jerarquizar y programar su ejecución de tal suerte que sea posible optimizar el uso de los recursos destinados a este propósito y no incurrir en dispendios y mal uso de los mismos, es por ello que tiene vital importancia la Detección de Necesidades de Capacitación</p> <p>Se deja en claro que en esta dependencia el Departamento de Recursos Humanos tiene la categoría de Jefatura y que se relega a trabajos rutinarios.</p>

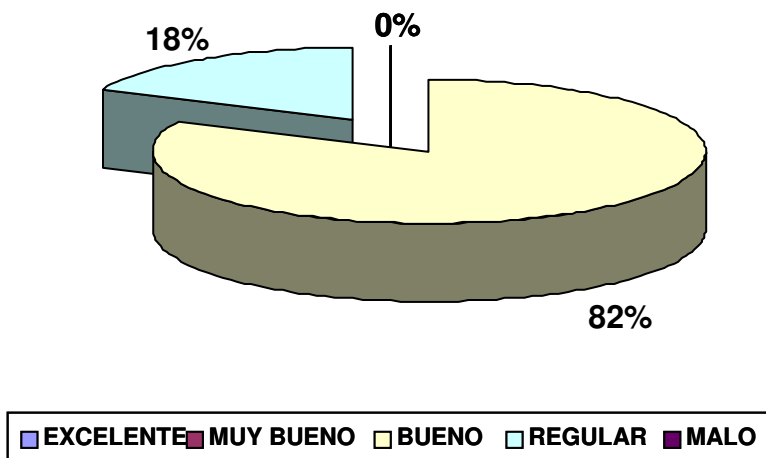
Tabla 4. Comentarios generales.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento que sigue la organización?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



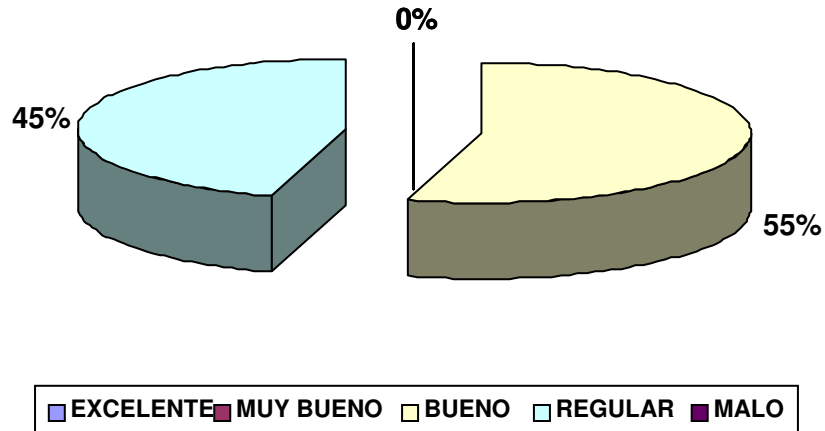
El proceso de reclutamiento es interno y el 82% de los empleados piensa que el proceso de reclutamiento es bueno y el 18% de los empleados piensa que es regular, ninguno opinó que fuera excelente, ni muy bueno, ni malo, esto indica que ellos están de acuerdo con el proceso de reclutamiento

Esto representa una oportunidad para los empleados en el crecimiento integral y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, el desarrollo incluye la capacitación.

2. ¿Cómo considera el proceso de selección de personal que se sigue en esta administración?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

PROCESO DE SELECCIÓN



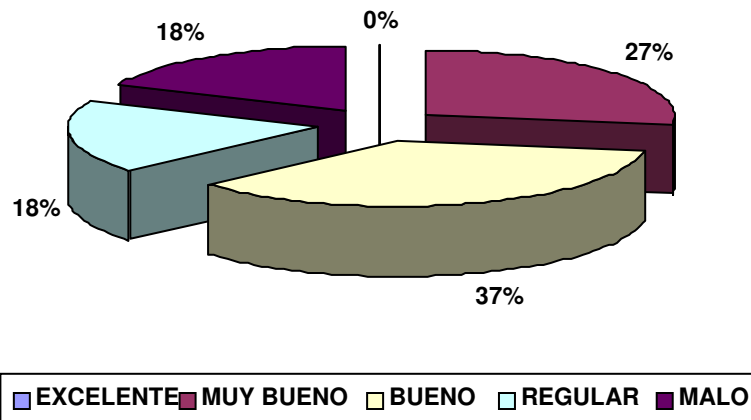
El 55% de los trabajadores piensa que el proceso de selección es bueno y el 45% de los trabajadores piensa que es regular, ninguno de los trabajadores opinó que fuera, ni excelente, ni muy bueno ni malo, esto nos indica que las opiniones de los trabajadores respecto al proceso de selección está muy dividida.

Esta opinión es adecuada, porque el proceso de selección está centralizado por el área de Finanzas y Contraloría.

3. ¿Cómo considera la manera en que la organización promueve el buen funcionamiento y desarrollo del personal?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL



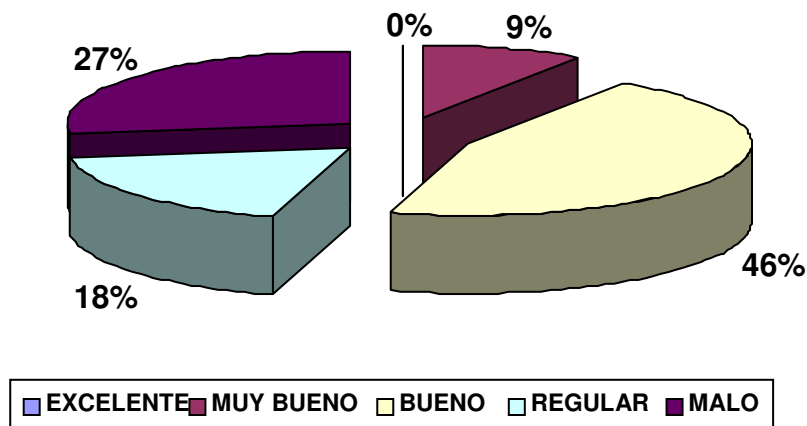
El 37% de los empleados piensa que el funcionamiento y desarrollo del personal es bueno, el 27% piensa que es muy bueno, el 18% piensa que es regular y el otro 18% piensa que es malo. Y aunque ninguno opinó que fuera excelente, se puede observar que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en cómo la organización promueve estas actividades.

Esta actividad se considera regular y, se puede mejorar estableciendo un programa de capacitación por competencias buscando el crecimiento integral, es decir, integrar al personal en su entorno socio-laboral.

4. ¿Considera que el tipo de capacitación elegida por la organización es la adecuada para llevar un mejoramiento en las funciones laborales?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

TIPO DE CAPACITACIÓN



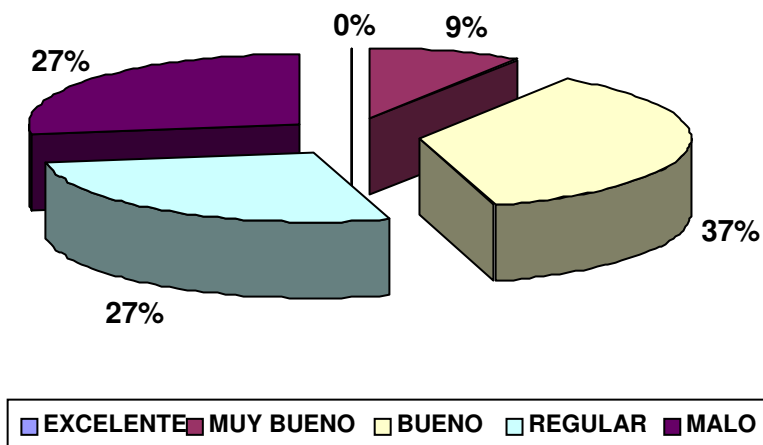
El 46% de los empleados piensa que la capacitación impartida por la organización es buena, el 27% mala, el 18% regular y el 9% muy buena, esto indica que las opiniones están muy divididas, además cabe mencionar que varios trabajadores dijeron que no tenían ningún tipo de capacitación.

El proceso de capacitación no es adecuado, ya que la percepción bien y muy bien representa el 55% de satisfacción personal y el factor principal es no contar con un programa de detección de las necesidades reales de capacitación y para corregir es necesario implementar una estrategia general de recursos humanos.

5. ¿Considera que los puestos asignados acorde con las habilidades y características que requiere el puesto es?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

ASIGNACION DE PUESTOS



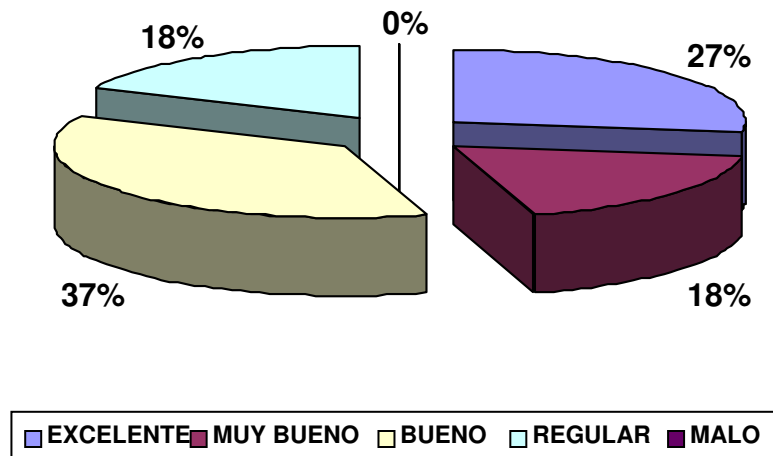
En cuanto a la asignación acorde a las habilidades y las cualidades de la persona esta muy competida la opinión, ya que en cierta manera califica al empleado al realizar su función o actividad es por ello que el 37% opina que es bueno, el 27% opina que es regular, otro 27% opina que es malo y solo un 9% piensa que es excelente, esto indica que los empleados no están de acuerdo con la asignación de puestos.

Podemos observar que los puestos no están asignados con base a la descripción de puestos y por competencias, lo que significa una gran oportunidad de efectuar un análisis organizacional utilizando la técnica de análisis de puesto.

6. ¿Considera que tener un área exclusiva para la capacitación de personal es una idea?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

AREA EXCLUSIVA PARA LA CAPACITACIÓN



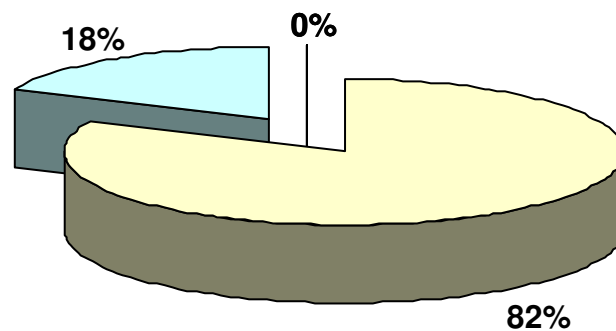
En cuanto a tener un área exclusiva para la capacitación, el 37% de los empleados piensa que es buena, el 27% piensa que es excelente, el 18% que es muy buena y el otro 18% piensa que es regular, nadie opinó que fuera malo, por lo que se puede observar que la mayoría de los empleados está de acuerdo con tener una área exclusiva para su capacitación.

Esto manifiesta que los empleados estarán con más confianza y seguridad para mejorar la eficiencia en el desempeño de las funciones y actividades de las áreas que prestan servicios turísticos al contar con su propio salón de capacitación.

7. ¿Considera que el número de empleados por área es óptimo para la realización adecuada de las funciones?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

NUMERO DE EMPLEADOS POR AREA



EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR MALO

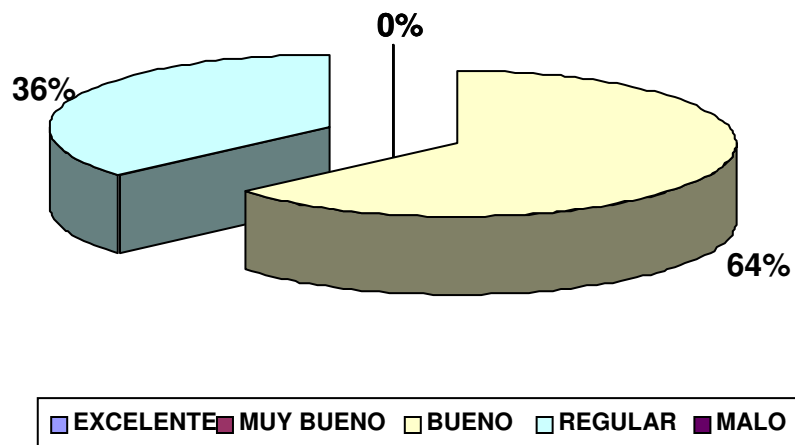
En cuanto al número empleados que es óptimo para la realización de las funciones y actividades, el 82% del personal opina que es el bueno, mientras que el otro 18% piensa que es regular.

Se puede observar que los empleados están conformes, sin embargo esta opinión es subjetiva, ya que se contrapone con la asignación de puestos y con la opinión del jefe del departamento. Para corregir la situación de exceso de personal que es problema presente, es necesario brindar capacitación para el mejor desempeño de las labores y posteriormente aplicar la técnica de análisis de puestos por competencias.

8. ¿Los programas, actividades, cursos que se llevan a cabo por la organización para capacitar al personal son?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES



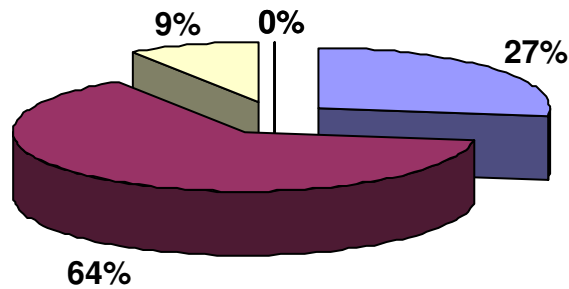
En cuanto a los programas, actividades, cursos, que lleva a cabo la organización para capacitación del personal con el fin de mejorar su desarrollo laboral el personal opina de la siguiente manera; el 64% dice que es bueno, el 36% dice que es regular.

La capacitación representa un porcentaje bajo para lograr el éxito, y para mejorar este punto se debe elaborar un programa de capacitación basado en las necesidades reales y desarrollar una carta descriptiva.

9. ¿Cómo considera el desempeño del encargado del departamento de recursos humanos en base a las necesidades que exige el puesto?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

DESEMPEÑO DEL JEFE DE R.H



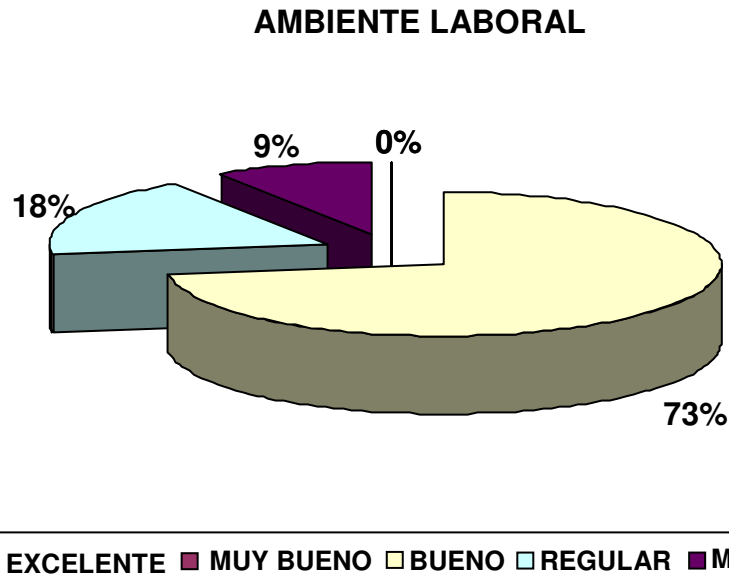
■ EXCELENTE ■ MUY BUENO ■ BUENO ■ REGULAR ■ MALO

En cuanto al desempeño del jefe del departamento de R.H., el 64% de los trabajadores piensa que el desempeño es muy bueno, el 27% piensa que es excelente y el 9 % piensa que es bueno ninguno opino que fuera regular o malo.

- Se observa que todos los trabajadores están de acuerdo con el desempeño de su superior y que esta capacitado para llevar a cabo y/o desempeñar dicho puesto y su desarrollo dentro del mismo, sin embargo para un desempeño efectivo debe conocer los manuales referente a su área principalmente el manual de puestos y de personal.

10. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la organización?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

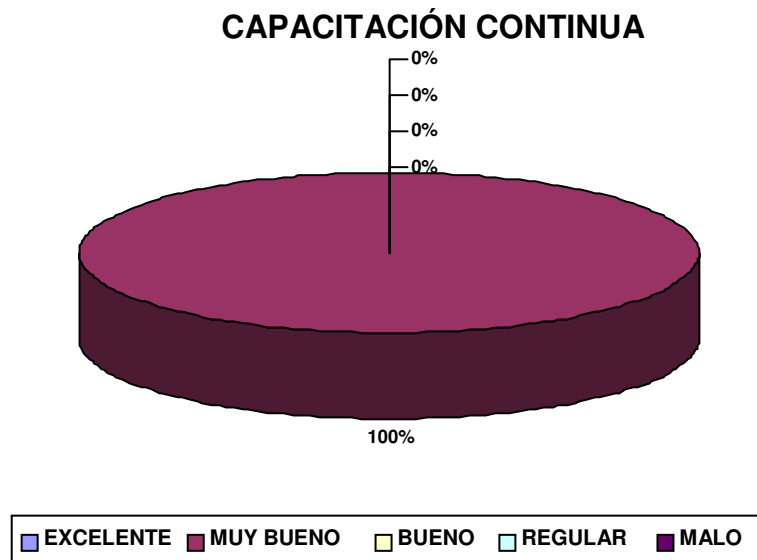


El 73% de los trabajadores piensa que el ambiente laboral es bueno, el 18% piensa que es regular y el 9% piensa que es malo. Aquí se puede deducir que en general el ambiente laboral es bueno.

Esta percepción es excelente a nivel empleado como cohesión grupal ante los cambios tan abruptos de los titulares y esto representa para el jefe del departamento de recursos humanos una situación de ventaja para formar un equipo de trabajo eficaz.

11. ¿Considera que el personal debe ser capacitado continuamente para que desempeñe mejor sus labores?

Excelente ___ Muy Bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___



El 100% de los empleados manifestó que es muy bueno y esta de acuerdo en que deben tener una capacitación continúa.

El personal esta consciente de incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes, esto representa información útil para el jefe del departamento de recursos humanos para la racionalización de los recursos tecnológicos y materiales con los que cuenta para el desempeño de cada puesto y del correcto funcionamiento de su área de trabajo.

Conclusión

Con base al análisis e interpretación individual y propuesta de solución, se procedió a elaborar una tabla de datos para una mejor visión que permitió una interpretación y análisis más consciente con base a la escala de Likert, y una escala de rangos

Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
1. ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento que sigue la organización?			9 82%	2 18%		11 100%
2. ¿Cómo considera el proceso de selección de personal que se sigue en esta administración?			6 55%	5 45%		11 100%
3. ¿Cómo considera la manera en que la organización promueve el buen funcionamiento y desarrollo del personal?		3 27%	4 37%	2 18%	2 18%	11 100%
4. ¿Considera que el tipo de capacitación elegida por la organización es la adecuada para llevar un mejoramiento en las funciones laborales?		1 9%	5 46%	2 18%	3 27%	11 100%

5. ¿Considera que los puestos asignados acorde con las habilidades y características que requiere el puesto es?		1 9%	4 37%	3 27%	3 27%	11 100%
6. ¿Considera que tener un área exclusiva para la capacitación de personal es una idea?	3 27%	2 18%	4 37%	2 18%		11 100%
7. ¿Considera que el número de empleados por área es óptimo para la realización adecuada de las funciones?			9 82%	2 18%		11 100%
8. ¿Los programas, actividades, cursos que se llevan a cabo por la organización para capacitar al personal son?			7 64%	4 36%		11 100%
9. ¿Cómo considera el desempeño del encargado del departamento de Recurso humanos en base a las necesidades que exige el puesto?	1 9%	7 64%	3 27%			11 100%
10. ¿Cómo considera el ambiente laboral dentro de la organización?			8 73%	2 18%	1 9%	11 100%

11. ¿Considera que el personal debe ser capacitado continuamente para que desempeñe mejor sus labores?			11 100%			11 100 %
Gran Total	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regu lar	Malo	Total
Suma	4	14	70	24	9	121
%	3.3%	11.6%	57.9%	19.8%	7.4 %	100 %

Tabla 5. Análisis de cuestionario de empleados.

En la tabla de datos descrita, una vez consolidada la información se observa que los empleados en su opinión y percepción califican la actuación del jefe de departamento de recursos humanos como buena en números absolutos, sin embargo para realizar una evaluación cualitativa se utilizó la siguiente tabla

Rango para calificar el cuestionario de los empleados.

Etapa	Ponderación	Características
Excelente	81 – 100%	La calidad en la prestación de servicios turísticos es parte esencial de esta dependencia, todo lo relacionado con el mejoramiento de la calidad de estos servicios, es considerado como una actividad normal y permanente.
Muy Bueno	61 – 80%	La dependencia tiene la oportunidad de hacer en forma permanente cambios sin descuidar la capacitación y ambiente laboral. Existe una participación activa del personal.
Bueno	41 – 60%	Existe un proceso de selección de personal y de capacitación, se establecen contrataciones no acorde con la descripción de puestos y se establecen políticas de contratación implícitas en ciertos niveles.
Regular	21 - 40%	Se efectúan actividades rutinarias. No hay continuidad en la concientización del personal con respecto al mejoramiento de las funciones y actividades de capacitación.
Malo	0 - 20%	No existe un concepto de lo que significa un departamento de recursos humanos y no se le da la importancia requerida.

Tabla 6. Rangos de evaluación.

Comparación de resultados

Etapa	Ponderación	Resultados
Excelente	81 – 100%	3.3%
Muy Bueno	61 – 80%	11.6
Bueno	41 – 60%	57.9%
Regular	21 - 40%	19.8%
Malo	0 - 20%	7.4%
Total		100%

Tabla 7. Ponderación de resultados.

La tabla de resultados nos proporciona la siguiente información:

La función de la oficina de personal es buena, sin embargo se puede mejorar su papel como factor estratégico, como primer paso es la acción de corregir 19.8% que los empleados consideran regular a la etapa de bueno y el 7.4 % de malo a la etapa regular, posteriormente realizar nuevamente una serie de entrevistas y cuestionarios para medir el grado de avance y continuar para alcanzar la etapa de muy bueno y entonces lograr la etapa de excelencia que se refiere a calidad en la prestación de servicios turísticos es parte esencial de esta dependencia, todo lo relacionado con el mejoramiento de la calidad de estos servicios, es considerado como una actividad normal y permanente.

Alcanzar esta etapa se puede pensar que esta oficina de personal se puede transformar en un área de recursos humanos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES.

4.1 CONCLUSIONES

Al comenzar esta investigación el propósito se centró en realizar una investigación del papel que desempeña la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Veracruz, que permitiera coadyuvar al departamento de recursos humanos convertirse en un área de recursos humanos estratégica, por medio de una propuesta teórica-práctica a través de detección de necesidades de capacitación y de cómo aplicar con efectividad la Planeación Estratégica en la Capacitación.

A lo largo de esta investigación como se enuncio en el planteamiento del problema donde se especifica la variable exceso de personal y como una solución la variable la capacitación para aprovechar y lograr una ventaja sobre el empleo de

los recursos humanos, surge la necesidad de describir algunas tendencias en la administración de recursos humanos en este siglo XXI,

La globalización, los cambios sociales, económicos y tecnológicos promueven importantes ajustes y retos para los departamentos de recursos humanos en las organizaciones privadas o públicas, mismos que redefinen su función y rol dentro de la arquitectura organizacional. Esto se refiere a que hay que considerar con más atención la compatibilidad entre los intereses del empleado, la métrica de la productividad, el impacto de la tecnología y el rol de la arquitectura organizacional de los recursos humanos.

Tendencia de deseabilidad y empleo, es decir conocer e identificar los diversos factores que buscan las personas al momento de querer contratarse en una organización, además de identificar las diferencias y similitudes, pues existen muchas cosas en común como, creencias, valores, actitudes que hay que considerar para diseñar una serie de estrategias para la atracción y retención de personal.

Tendencia del desempeño, la productividad y la rentabilidad, están muy relacionados con las estrategias que cada organización tiene en particular, pero es importante recalcar que en algunos países desarrollados que han aplicado el proceso de mejora continua en el gobierno, actualmente se investigan nuevos análisis y nuevas métricas para conocer el rol que tienen los procesos de recursos humanos y las opciones que existen para cambiarlos al momento de definir métodos y formas de trabajo.

Tecnología, no se puede dejar atrás la innovación que se requiere para poder soportar el impacto que tienen en las personas y en las organizaciones, sin olvidar las perspectivas clásicas de liderazgo, clima laboral, efectividad organizacional, motivación, desempeño, satisfacción, y los procesos de pagos, entre muchos más.

Estas tendencias en la arquitectura de recursos humanos es importante considerar el involucramiento de las personas, el alto desempeño, el alto potencial de puestos claves y su relación principalmente con las compensaciones y los programas de desarrollo, que incluye la capacitación.

Por esta razón, hay que empezar por identificar lo que se está haciendo actualmente y proponer esquemas de trabajo más enfocados a los aspectos que se mencionaron anteriormente e incluirlos en una Estrategia General de Recursos Humanos.

En el proceso del marco teórico, se describió sobre las funciones de la administración de los recursos humanos, teorías del comportamiento humano, importancia de la capacitación y el desarrollo de la descripción de los pasos para elaborar un programa de capacitación con base a la detección de necesidades de capacitación.

Con respecto a la hipótesis de trabajo, se acepta, al diseñar la descripción de los pasos para elaborar un programa de capacitación con base a la Detección de Necesidades de Capacitación y poder redefinir las necesidades del personal y trabajar con la tecnología organizacional para reforzar la capacidad de respuesta hacia el mercado de servicios turísticos en cuanto a ofrecer un servicio de calidad como factor clave en la Secretaria de Turismo del Gobierno del Estado de Veracruz

Se trabajó con las variables operacionales logrando resultados tales como:

- Capacitación. Se desarrolló el modelo para ejecutar los cambios en la forma de capacitar a través de la descripción de los pasos para elaborar un programa de capacitación con base a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), para fortalecer las capacidades que comprende los conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores que aseguren el mejor funcionamiento posible de esta dependencia pública con el personal con que cuenta.

- Exceso de personal. A través de esta investigación concientizar al Área de Finanzas y Contraloría en la función del proceso de reclutamiento y selección, que muchos o algunos responsables o directores creen que cuantos más trabajadores tengan su sección u otros departamentos y más pesada sea la estructura, tenderán al correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir.
- La observación de campo, permitió recoger información sobre el comportamiento real principalmente en la parte operativa, tomando nota de la actitud y comentarios que hacen los empleados (planta y confianza) sobre el departamento de recursos humanos en cuanto al tipo de capacitación y la aplicación de esta.
- El jefe del departamento de recursos humanos tiene que involucrarse sobre las funciones de su área, conocer los manuales para hacer recomendaciones y sugerencias al área de Finanzas y Contraloría para contar con personal que desarrolle eficientemente sus labores.
- El jefe del departamento de recursos humanos podrá elaborar un programa de capacitación que le permita establecer un sistema permanente para la formación, actualización y desarrollo de personal basado en competencias laborales.
- La recomendación de cómo aplicar con efectividad La Planeación Estratégica en la Capacitación.

Esta investigación fue hecha con el fin de conocer hasta que grado la naturaleza humana en el desarrollo de sus tareas y funciones en la dependencia sujeta de estudio siempre será una variable más importante, al determinar la forma que se brinde la capacitación, por el grado de incertidumbre, complejidad y diversidad que se crea por los cambios de los titulares.

La conclusión de este trabajo para el jefe del departamento de recursos humanos es proporcionarle un guía para identificar las carencias en cuanto a competencias y conocimientos que el personal tiene en relación con lo que demanda el puesto y aprovechar el exceso de personal para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios turísticos por medio de una capacitación a través del modelo de competencias y proporcionar una Guía para la elaboración del Plan Estratégico de Capacitación.

4.2 RECOMENDACIONES

La propuesta de una Guía para la Elaboración del Plan Estratégico de Capacitación es con base al análisis e interpretación de las preguntas y respuestas de los cuestionarios aplicado al jefe del departamento de recursos humanos y a los empleados de este organismo público.

Para diseñar y poner en operación un proyecto de planeación estratégica, será fundamental hacer lo siguiente:

1. Realizar el estudio de las expectativas de aquellos elementos externos a la organización.
2. Elaborar el estudio de las expectativas de los actores involucrados internos.
3. Formular y operar un banco de datos.
4. Hacer un estudio profundo del medio ambiente.
5. Detectar las fortalezas y debilidades de la organización.
6. Analizar la misión.
7. Formular propósitos o metas a largo plazo.

8. Establecer las estrategias a seguir.
9. Enunciar, con claridad, las políticas de la organización.
10. Planeación operativa.

A continuación, se expondrán los puntos torales a considerar para la formulación del plan estratégico de capacitación.

I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

- a. Detalle el perfil de la organización en términos de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos, los distintos programas de componentes de todo el actuar, tanto al interior como al exterior, los responsables por área y por personas, el inicio y término de cada proyecto y actividad.
- b. Defina con precisión los distintos servicios que la organización o departamento genera y pone al alcance de sus usuarios. Identifique su participación genérica en el mercado turístico, en términos de porcentaje y competencia con otros estados, así también, con relación a la satisfacción de la demanda de sus usuarios.
- c. Investigue y manifieste las necesidades genéricas de sus usuarios. Determine con mucha precisión sus requerimientos, gustos y formas de satisfacer sus servicios.
- d. Delimite con claridad su mercado actual y potencial en servicios turísticos.
- e. Revise, con detalle sus distingos o capacidades distintivas. Dónde y cuáles proyectos y áreas de su organización o departamento son diferentes a otras similares.

II. ESTUDIO DEL ENTORNO.

- a. Examine, en periódicos, revistas, noticias por radio o TV, las cámaras de empresariales, las organizaciones sindicales, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, los distintos supuestos e indicadores económicos, financieros, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, laborales, ecológicos, etc.
- b. Analice los indicadores de participación de su organización o departamento al interior de la rama de servicios turísticos o actividad económica a la que pertenece. Observe la cantidad de ventas del sector de la industria sin chimeneas en el cual participa. Estudie la participación de sus competidores, es decir, otros estados.
- c. Busque los factores estratégicos de su organización o departamento a saber: distribución de servicios, participación en eventos, costos, derrama económica por evento, y considere su posición negativa o positiva.
- d. Haga un análisis de su competencia actual en términos de principales: competidores, servicios o información, fortalezas y debilidades.
- e. Estudie distintos aspectos diferentes y sobresalientes de su organización en relación con los otros estados.
- f. Vea sus oportunidades y amenazas.

III. ESTUDIO INTERNO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

- a. Realice la investigación de las fortalezas del área.
- b. Investigue los elementos fundamentales del éxito de la organización o departamento, así como las ventajas competitivas potenciales, la postura competitiva actual y la deseada, ello le proporcionará información valiosa

para la estructuración de un programa de capacitación, acorde con sus verdaderas necesidades, utilizando la matriz FODA, como se describe en la siguiente tabla.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Tabla 8. Matriz FODA

Esta matriz FODA, inicia identificando las fortalezas y debilidades de la organización, identificadas en el apartado anterior, las cuales permitirán establecer las primeras estrategias organizacionales de capacitación, para lo cual es necesario organizarlas y ordenarlas por una evaluación cualitativa a cada una de ellas.

Se continúa con el siguiente paso, que es la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas. Una vez identificadas es necesario ordenar la información encontrada hasta ahora y presentarla de manera tal que permita visualizar un escenario integral de la organización, especificando y ubicando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas.

Con esta información es posible armar la llamada Matriz de impacto cruzado o FODA, como se describe en la siguiente tabla.

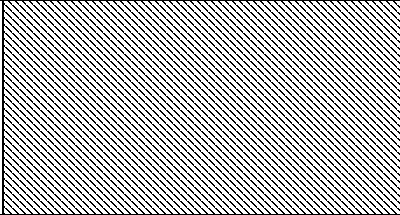
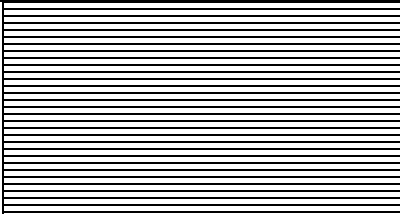
FORTALEZAS Y DEBILIDADES OPORTUNIDADES y AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS –FO–	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS –DA–

Tabla 9. Matriz de impacto cruzado o FODA.

Esta matriz de impacto cruzado o FODA, permite establecer líneas genéricas de acción (estrategias) y sus objetivos, como resultado de su implementación.

IV. PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

- c. Visualice su Visión y exprésela en un enunciado.
- d. Redacte su Misión y exprésela en un enunciado, contemple los aspectos que se muestran en la tabla, para su mejor redacción.

MISIÓN	
¿Qué Hace el departamento o área de capacitación?	
¿Cuáles servicios genera?	

¿Quiénes son sus principales usuarios?	
¿Cuál es el compromiso social?	
¿Cuál es el compromiso económico?	
ENUNCIADO DE LA MISIÓN.	

Tabla 10. Plan estratégico de capacitación y desarrollo.

- e. Manifieste su filosofía de capacitación: Esta se comprende mejor si integra el decálogo de fundamentos de capacitación como en la siguiente tabla.

El RETO es	La rentabilidad de la función de capacitación.
La ACTITUD es	El optimismo y el espíritu de servicio.
La BÚSQUEDA es	La constante superación.
La RESPONSABILIDAD es	La excelencia en el servicio.
La META es	El notable incremento en la eficiencia de los servicios turísticos .
La PREOCUPACIÓN es	La respuesta oportuna .
La ESPERANZA es	El perfeccionamiento constante del sistema de capacitación.

La FE es	El beneficio indiscutible de la capacitación y el desarrollo de personal.
El DESEO es	El logra resultados útiles.
El principal VALOR es	El trabajo considerado como ser humano .

Tabla 11. Decálogo de fundamentos de capacitación.

- f. Redacte sus políticas de capacitación, tanto las genéricas como las específicas.
- g. Determine sus objetivos estratégicos y tácticos, así como los programas correspondientes en el corto (hasta 6 meses), mediano (hasta un año) y largo (más de un año) plazos.
- h. Estructure sus programas, con base a las clasificaciones sugeridas y tomando en cuenta las actividades, las metas, el cronograma, los recursos, las posibles adversidades, así como el costo por unidad total.
- i. Desarrolle su metodología de seguimiento y aplíquela de inmediato.

V. DOCUMENTACIÓN SOPORTE DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.

- j. Filosofía y estrategia de capacitación o Plan estratégico. Se estructura con base en los puntos explicados en otros apartados.
- k. Manual de calidad, que incluye objetivos, políticas, procedimientos y principales formatos.
- l. Manual de organización, incluye estructura y funciones del área o actividad de que se trate, diagramas de flujo o procesos.
- m. Plan global y programas anuales.

Con los conceptos antes explicados, el jefe de departamento de recursos humanos, está en posibilidad de establecer la estrategia de capacitación, que le permita prever los problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva en los servicios turísticos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aélion Francois (2000): El arte de dirigir. México: Gestión. 1ª edición.
2. Área Galicia Fernando (2002). Administración de recursos humanos. México: Trillas. 5ª edición. .
3. Cofer C (2004). Psicología de la motivación. México: Trillas. 4ª edición.
4. Chiavenato Idalberto (2004). Administración de los Recursos Humanos. México: McGraw - Hill Interamericana. 6ª edición
5. Chiavenato Idalberto (2002) Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill.
6. Fayol Henry y Taylor Frederick W (2002). Administración en general e industrial. México: Limusa. 12ª edición.
7. Ferraro Eduardo (2001). Administración de personal. Buenos Aires, Argentina: Primo Editora. 3ª edición.
8. Kenneth Blanchard/Paul Hersey (2003). La administración y el comportamiento humano. México: Mc Graw Hill. 4ª edición.
9. Keith, Davis (2001). El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill / Interamericana. 3ª edición.
10. Koontz, Harold y Werkrich (2001). Administración: Una perspectiva global. México: Graw Hill. 3ª edición.

11. Orozco Jorge E (2003). Proceso practico de reclutamiento y selección de personal. México: COPAMEX. 2ª edición.
12. Porter Lyman y Steve Lawler (2003): Teorías de Motivación. México: Prentice.
13. Reyes Ponce Agustín (2002). Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera Parte. México: Limusa. 5ª edición
14. Reyes Ponce Agustín (2002). Administración de personal. México: Limusa. 6ª edición.
15. Rodríguez José (2000). El factor humano en la empresa. Madrid., España: Deusto S.A. 2ª edición.
16. Rodríguez Estrada Mauro (2005). Motivación al trabajo. México, Santa Fé de Bogotá., Colombia: El manual.
17. Ruiz Germán (2004). El significado de la motivación en la gestión de recursos humanos. México: Trillas. 2ª edición.
18. Santos J.A. (2003). Estudio de psicología laboral y administración de recursos humanos. San Salvador. Universidad de El Salvador
19. Solana Ricardo (2001). Administración de Organizaciones. Buenos Aires., Argentina: Interoceánicas S.A.. 3ª edición
20. Stoner James / Freeman, R. Edward / Gilbert Jr, Daniel R (2002). Administración. México: Pearson. 9ª edición.
21. Werther William / Davis Heith (2002). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill. 3ª edición.