



**UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**

---

---

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**NÚMERO Y FECHA DE ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL 8931-23**

**TESIS PROFESIONAL**

**“GUIA DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA LA  
CAPACITACIÓN EN EL AMBITO LABORAL”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**PRESENTA:**

**LISANDRO HERNÁNDEZ LEÓN**

**ASESOR:**

**LIC. JUAN CARLOS PALACIOS BAUTISTA**

ORIZABA, VER.

2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **Agradecimientos**

*Gracias Señor Jesús por el apoyo incondicional que me has brindado que a pesar de mis defectos y errores tú estas siempre a mi lado con ese gran amor fraternal que siempre me has demostrado de antemano gracias.*

*Porque tomado de tu mano inicie el aprendizaje en la vida a hora lo poco o significativo que soy, se los debo a su dedicación, apoyo y esfuerzo, aunado del gran amor que nos tenemos como familia, gracias María de los Ángeles León Ponce y Ricardo Emmanuel Hernández León.*

*La razón de mi existir y de seguir viviendo es porque Dios me ha bendecido con dos hermosas mujeres en la cual en nuestros caminos de la vida hemos presenciado grandes tropiezos de la cual gracias al Señor nos hemos levantado aunque con heridas aun no sanables, ahora bien es la hora de reconocer su gran valentía y amor.*

*Mi esposa Montserrat Jiménez Pastelin*

*Italia mi fortaleza, esperanza y mi compromiso que llena de luz y de sentido a mi vida llevándola siempre y en cada momento en mente y corazón.*

*Te amo Hija*

INDICE	PAGINA
Introducción	6
Antecedentes	9
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento de descripción	14
1.2 Formulación de problema	15
1.3 Justificación del problema	15
1.4 Formulación de la hipótesis	17
1.4.1 Determinación de variables	17
1.4.2. Operacionalización de variables	17
1.5 Delimitación de objetivos	18
1.5.1 Objetivo general.	18
1.5.2 Objetivos específicos.	18
1.6 Marco conceptual	19
1.6.1. Concepto de capacitación.	19
1.6.2. Concepto y funciones del Departamento de Recursos Humanos.	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	
2.1 Ubicación geográfica.	21
2.2 Antecedentes de la ubicación.	22
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
3.1 Fundamentos teóricos de la administración como base empresarial.	31
3.1.1 Enfoque clásico de la administración	31

3.1.2 Escuela científica de Taylor	32
3.1.3 Escuela clásica de Fayol	33
3.2 Los recursos humanos como elemento substancial del desarrollo de las organizaciones	34
3.2.1 La importancia de la planificación y la capacitación en el desarrollo de las empresas	35
3.2.2 La importancia de la evaluación de los procesos de capacitación en el ámbito empresarial	37

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PEDAGOGÍA EN EL ESCENARIO EMPRESARIAL**

4.1 La hegemonización de la educación	40
4.2 Articulación armónica de educación-trabajo	41
4.3 Educación formadora de organizaciones empresariales	42
4.4 Capital humano como estrategia de las empresas	43
4.5 Elementos dinamizadores de progreso	46
4.6 La pedagogía como ciencia	47
4.7 El perfil funcional del pedagogo en la administración.	47
4.7.1 Los contextos dinámicos que impactan las tendencias pedagógicas y la formación en la empresa.	49
4.7.2 Contexto empresarial desafío de los pedagogos	51
4.8 Las bases de la nueva pedagogía de las empresas	52
4.9 La pedagogía como técnica de desarrollo en el contexto empresarial	53

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE TESIS.**

5.1 Contextualización de los procesos metodológicos administrativos previos a la capacitación	55
5.2 Tipología de las capacitaciones	60
5.2.1 Capacitación inductiva	60

5.2.2 Capacitación preventiva	61
5.2.3 Capacitación en el puesto de trabajo	62
5.2.4 Capacitación de mando, gestión y formación integral	62
5.3 Las técnicas pedagógicas en los procesos de capacitación.	63
5.4 Dinámicas en la eficacia de la capacitación.	81

## **CAPÍTULO VI**

### **DISEÑO DE LA PRUEBA**

6.1 Enfoque de la investigación	91
6.2 Alcance de la investigación.	92
6.3 Diseño de la investigación	93
6.4 Tipo de investigación	93
6.5 Delimitación del universo	93
6.6 Selección de la muestra.	94
6.7 Instrumento de prueba	95
6.7.1 El cuestionario	95
6.8 Tipo de método.	95

## **CAPÍTULO VII**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

7.1 Análisis e interpretación de la investigación	97
7.2 Recomendaciones	104
7.3 Conclusión	106
Referencias	109
Glosario	111
Anexos	113

## Introducción

Cuando hablamos de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse a la función que realiza el departamento de recursos humanos, que es históricamente ya asociada con épocas y acontecimientos positivos de grandes organizaciones. Por ende la necesidad de estar en constante actualización, por los cambios que han acaecido en este campo; que en gran parte son causados por las grandes transformaciones mundiales, que marcan y dan origen a nuevos esquemas de trabajo.

Sin embargo, los cambios agigantados han dado origen a diversos problemas tales como deficiencias en la selección de personal, planeación de proyectos, evaluación del personal, así como también, en su mayoría, dentro de las empresas existe , la falta de capacitación continua a los trabajadores en todos los niveles; en el cual tales necesidades latentes requieren de la atención oportuna tanto de empresarios como dirigentes de diseñar y establecer nuevas políticas; a fin de no verse perjudicadas por la evolución de los acontecimientos.

Por tal motivo se requiere en pleno Siglo XXI de organizaciones eficientes y con aptitud para adaptarse a situaciones nuevas, muchas de las cuales no será posible prever.

Por ello, las personas que conforman estas organizaciones necesitan disponer de ciertas aptitudes que les permitan desenvolverse en éste medio tan dinámico. A ellas no les es suficiente el conocimiento que adquirieron en su etapa de formación, porque aquella situación ya no existe. El conocimiento también evoluciona permanentemente, y sin justificación alguna en la actualidad muchos de nosotros caen en el término de analfabeta funcional; al grado de que dejamos de aprender y de actualizarnos en cuanto a las tecnologías de la información; por ende se ha conceptualizado analfabeta funcional que surge a raíz de la era del conocimiento. Otra problemática que se puede citar dentro del

marco empresarial es la falta de conocimiento que presentan los empresarios y directivos de la organización en cuanto a la capacitación del personal, tienen conocimiento del término más aun la ignorancia concibe a esta solo como un requerimiento o gasto para la empresa: sin saber que existe un gran cúmulo de elementos positivos que trae consigo su puesta en práctica. Hoy más que nada se debe considerar a la capacitación continua como una inversión en optimización del recurso humano siendo esto redituable en la calidad de trabajo, productividad, mejora laboral, competitividad, innovación y liderazgo por parte del personal. Si debemos recalcar que la capacitación es un proceso sistemático de éxito dependiendo su aplicación si bien es cierto, pero que mejor seria poseer un sistema de calidad que va desde el reclutamiento hasta la evaluación. Ahora bien, situemos lo anterior a nuestra realidad. Se ha dado a conocer en nuestro país el apoyo o subsidio que el gobierno brinda a las pequeñas y medianas empresas denominadas (PYMES) es un punto muy importante porque genera grandes fuentes de empleo y que no nos omitimos ante ello. Pero la realidad es ficticia siendo que un 70% de ellas tiende a presentar múltiples problemas en su estructura, que, por lo tanto, algunas de ellas tienden a desaparecer; ¿Por qué? se equipan de alta tecnología y no de capacitación ni de mano de obra calificada; aun cuando se tenga se tenga toda la tecnología el trabajador será incapaz de aprovecharla en su totalidad.

Con una visión amplia, a fin de contribuir en la formación de esta área tan exigente como lo es RR-HH (Por sus siglas en ingles, se denomina recursos humanos). Las Ciencias de la Educación recurren en auxilio ante presenciada emergencia, en el cual en primera instancia trata de comprender cómo se desarrolla todo el plan de trabajo y actividades que correspondan a cada perfil, estableciendo las bases que permitan comprender el ¿Por qué? de los problemas.

Siendo éste un problema tan complejo, que se da en las organizaciones y que es necesario comprender qué pasa dentro de ellas. Por tal motivo se

promueve a la pedagogía como una alternativa de solución ante este proceso complejo que con lleva la selección, capacitación, planeación y evaluación, etc., en el área de RR-HH, donde la mencionada disciplina cubre con el perfil funcional que demanda dicho departamento. Aunado a que permitan brindar, a los adultos que trabajan, la formación necesaria y permanente para su desarrollo profesional, la cual se ocupa del estudio de las relaciones que se establecen entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo.

## Antecedentes

La administración de recursos humanos no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar con exactitud cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que la existencia de este campo es una condición básica e indispensable para el progreso de la humanidad. No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración y de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar los procesos y movimientos históricos, así como también las corrientes y enfoques que han contribuido sólidamente en la estructura y desarrollo de la misma.

Sin embargo, desde la más remota antigüedad el hombre en su necesidad tuvo que practicar de alguna forma el trabajo en equipo y la división del trabajo para asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo. En el cual podemos decir se evidenciaban las primeras formas empíricas de negociación, pues su organización y maduración dieron origen a la formación de tribus; en donde la caza, agricultura, pesca, construcción, el comercio y la guerra requerían de un grado avanzado de organización de los recursos humanos. Posteriormente a la llegada de los españoles cambio radicalmente el modus vivendus de los mexicanos hegemonizado en su totalidad aspectos como mestizaje, ideologías, vestuarios y básicamente nuevas formas de organización social, productiva y de comercialización antes de la llegada conocidos como trueque. Posteriormente fue desarrollándose con más auge, donde se generó una gran organización social donde existían grandes personalidades de la sociedad estas dedicadas al comercio conocido con el nombre de yacatecutli que era el encargado de guiar y organizar a los comerciantes conocidos como pochtecas, expertos en comercio donde recibían instrucción especial en los calmecacs que era la escuela para hijos de gobernantes y comerciante.

Sin embargo, estas organizaciones sociales fueron perdiendo fuerza en las diferentes épocas de desarrollo económico ya que a mediados del siglo XVIII se establece la creación de las grandes máquinas para la producción, dando inicio a la Revolución Industrial. Primero en Inglaterra, poco después en Europa y América del Norte, donde el paternalismo y la psicología industrial fueron pieza clave de este movimiento. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de peligro, inseguridad y profunda insatisfacción, y como respuesta a dichos problemas se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, antecesor directo de los departamentos de recursos humanos actuales; en el cual velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formaran sindicatos. El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares. La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo.

Posteriormente en el Siglo XX se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la “Administración Científica” o taylorismo; que propone mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal. Cabe mencionar que en este Siglo se presenciaron grandes autores que contribuyeron significativamente en esta labor de recursos humanos.

Entre ellos esta Robert Owen que fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del Siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza. Owen desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invirtió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia.

“Sin embargo, Frederick W. Taylor (1856–1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso, describió su filosofía: 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo para ejecutar cada tarea. 2.- La selección científica de los trabajadores. 3.- La educación y desarrollo científico del trabajador. 4.- Cooperación íntima y amistosa entre todos los trabajadores y empleados”. (Chiavenato, 2000).

“No obstante, Henry Fayol (1814–1925) se le considera el fundador de la escuela clásica, por haber sido el primero en sistematizarlo. “Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios”. Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total “. (Chiavenato, 2000).

Max Weber (1864–1920) creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. La evaluación de desempeño debería hacerse en su totalidad en base al mérito.

Mary Parker Follet (1868–1933), Teoría de transición, “Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”. Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

Elton Mayo (1880–1949), creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

Peter Drucker y Ouchi, consideran que el renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva.

Todo este proceso de perfeccionamiento se estableció como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan

importante y dejar de improvisar en tal área. Donde el recurso humano juega un papel importante para el desarrollo de la misma, es decir, si una empresa careciera de personal aun cuando contará con el equipo y maquinaria, capital, instalaciones y otros, no podría realizar ninguna actividad sin la ayuda de las personas. “Por lo tanto, es importante su participación, pues contribuyen al desenvolvimiento de la empresa, por tanto los directivos deben estar al tanto de sus necesidades y buscar mejoras para lograr su máximo rendimiento, en beneficio de sí mismos y de las organizaciones futuras a la que pertenecen. Ya que puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos para las grandes exigencias futuras”. (Hernández y Rodríguez, 2002).

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento de descripción.

La falta de capacitación estratégica en las empresas y la poca explotación del área administrativa por parte del lic. en pedagogía es un elemento determinante para la delimitación concreta del problema a enfrentar, mismo que vivimos y dependemos de estas grandes organizaciones, en donde sus beneficios y dificultades depende de nuestras acciones y resultados que se dejan sentir con gran totalidad dentro de nuestro contexto social.

Aún no se entiende porque las organizaciones no ven a la capacitación continua como elemento dinamizador del cambio progresivo y de beneficios observables en la mejora del clima laboral favorable, productividad, humanismo, innovación, iniciativa. etc., todo lo necesario para que el trabajador pueda desempeñarse adecuadamente en sus labores de trabajo. En cambio una capacitación temporal que se imparte una vez al año cada tres o seis meses no da resultados favorables, y mas aun no se logran cumplir las expectativas de la empresa, lo que si puede lograr es división de grupos, criticas, baja productividad, estrés y falta de compromiso, problemas que son vivenciales y que en ocasiones repercuten en el núcleo familiar. Ahora bien, los departamentos de recursos humanos en su mayoría no suelen desempeñar adecuadamente su dinámica de trabajo, es decir que son los encargados de gestionar y promover la capacitación, planeación y desarrollo de estrategias empresariales, para que el trabajador tenga las herramientas necesarias para enfrentarse ante dichas problemáticas. La actualización constante y el autodidactismo son parte inherentes del Lic. en pedagogía por tanto, el perfil funcional que estable el pedagogo, tiene relación a la dinámica de trabajo que presenta el departamento de recursos humanos; capaz de reclutar, seleccionar,

planear, evaluar y capacitar, no capacitar por capacitar como lo hacen muchos que se dicen ser capacitadores, no, una capacitación donde establezca una técnica, método y principalmente un cambio de actitud y de concientización en el individuo, en donde su desenvolvimiento se pueda observar de manera progresiva.

En definitiva, es importante tener en cuenta que estamos ante un creciente interés por la gestión potencial humana de las organizaciones. El crecimiento en los últimos años del papel de la formación en las empresas ha sido acelerado. Aunque vivamos una crisis económica no dejemos de lado el desarrollo profesional de los trabajadores; pues aunque cuenten con grandes mercados, clientes y equipo de punta, serán incapaces de aprovecharlos al máximo.

## **1.2 Formulación del problema.**

Cuales son los factores que inciden en el bajo rendimiento de los trabajadores en el ámbito empresarial desde el punto de vista pedagógico.

## **1.3 Justificación del problema.**

Hoy en día se vivencia una realidad donde los cambios tecnológicos y los avances científicos son cada vez más notorios dentro de las organizaciones mundiales, sobretudo en los últimos años en la que dichos descubrimientos marcan la pauta para que gobiernos y empresas busque nuevos derroteros que permitan potencializar los recursos materiales y humanos; donde el éxito rotundo de los contextos empresariales, de poder mantenerse a la cabeza de sus sectores en el mercado, depende de que directivos y trabajadores como equipo de trabajo presenten una sólida formación continua del conocimiento en términos

de selección, capacitación, evaluación y desarrollo de estrategias vanguardistas, etc., con el fin de contribuir al desarrollo profesional y despliegue de potencialidades del trabajador, creando con ello un sentido humanista, innovador, creativo y competente, no solo en su ámbito geográfico, sino también dentro del merca mundial globalizante.

Cabe mencionar que no hay respuesta análoga en su mayoría ante los cambios constantes, debido a que no hay departamentos de capacitación continua en la mayoría de las empresas, mismo que muchos empresarios siguen considerando este rubro como un gasto y no como una inversión significativa, sumado a la falta de interés y de gestión en el proceso de capacitación por parte del departamento de recursos humanos debido a que en ocasiones tales dirigentes no cumplen el perfil funcional para promoverla, al igual que se carece de un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje ; en el cual dichos aspecto perjudican enormemente los diferentes puestos ocupacionales en las empresas, ocasionando el bajo rendimiento y productividad del trabajador.

Por tal motivo, no debemos considerar la educación como un hecho aislado sino permanente, en todo proceso y transformación, misma que es la base del desarrollo y progreso de todas las naciones del mundo, por el cual la emergencia de nuevos escenarios del conocimiento, entre los cuales podemos señalar las organizaciones, que recurren a la educación como la única clave del éxito.

Hoy más que nunca los reta a hacerse cargo de las nuevas demandas educativas que se están generando, desde los más diversos espacios sociales, entre ellos las empresas, de tal manera que nuevos escenarios emergen y desafían hoy a licenciados en "pedagogía" para ser protagonistas dentro del escenario empresarial y abriendo caminos a pedagogos para dirigir a grandes organizaciones.

Por tales razones, ha surgido la necesidad de adentrarse en el mundo de las grandes organizaciones en relación a mejorar la dinámica de trabajo de los departamentos de recursos humanos, con expectativas de establecer las bases para lograr un desarrollo armónico trabajador-directivos-empresa, a través de una capacitación continua y aspectos antes mencionados.

#### **1.4 Formulación de la hipótesis.**

La falta de interés hacia la capacitación y desarrollo de estrategias didácticas por parte del departamento de recursos humanos como factores que inciden en el bajo rendimiento laboral de los trabajadores de una empresa.

##### **1.4.1 Determinación de variables.**

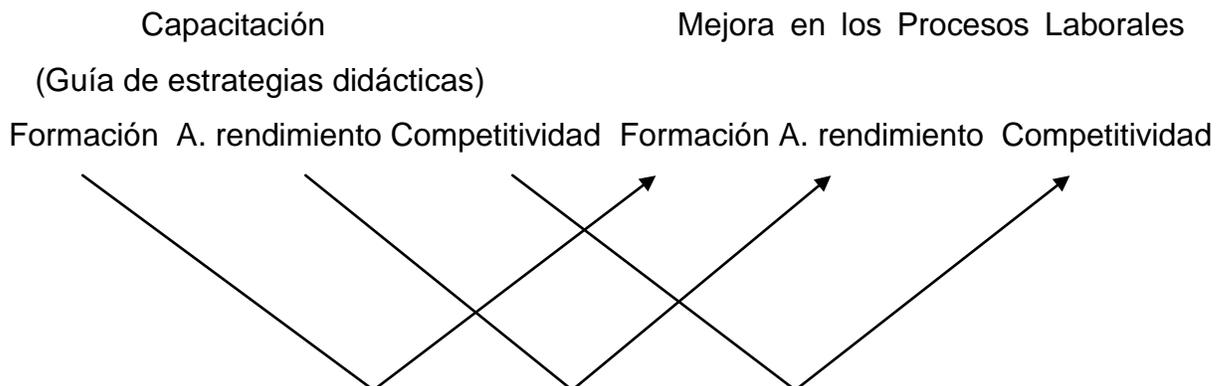
###### **Variable independiente**

Guía de estrategias didácticas para la capacitación en el ámbito laboral.

###### **Variable dependiente**

El bajo rendimiento laboral en empresas.

##### **1.4.2. Operacionalización de variables.**



## **1.5 Delimitación de objetivos.**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Comprobar si la falta de estrategias hacia en la capacitación por parte del departamento de recursos humanos inciden en el bajo rendimiento laboral.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Gestionar el perfil del pedagogo dentro del escenario empresarial como elemento sustancial en el fortalecimiento y optimización del R-H emergiendo así una organización sólida y competitiva dentro del mercado global.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes, a través de estrategias didácticas de capacitación para un mejor desempeño de su trabajo.
- Dar a conocer la importancia de la capacitación continua y los procesos de selección y planeación en el ámbito empresarial y de los beneficios que con lleva su práctica.
- Identificar las necesidades de capacitación en las empresas, a través de la aplicación de cuestionarios.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.

## **1.6 Marco conceptual.**

### **1.6.1. Concepto de capacitación.**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de mejora en la mentalidad de los empleados, es allí donde la función educativa proporciona la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades aumentando sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La Planeación es un elemento requerido en todos los niveles de la organización, debido a que en toda actividad o decisiones a realizar deben cubrir con un esquema de trabajo diseñado y estructurado, con el fin de evitar variables extrañas que solo dan pauta a pérdida de tiempo, capital y esfuerzo a la hora de su puesta en práctica.

### **1.6.2. Concepto y funciones del Departamento de Recursos Humanos.**

Los Recursos humanos: (RRHH) por sus siglas en inglés; Es una función meramente administrativa de las empresas, como área especializada en gestionar y dinamizar eficazmente el capital humano en los procesos laborales en orden armónico donde los objetivos requeridos organizacionales sean capaces de enfrentar los desafíos que demanda una sociedad altamente competitiva.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos generalmente está compuesta por áreas de mejora, tales como: el reclutamiento, la selección, contratación, capacitación, inducción de personal, evaluación del personal.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener, aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONTEXTUAL

#### 2.1 Ubicación geográfica.

La información obtenida y el espacio geográfico de las organizaciones fueron proporcionados por cada uno de los Directivos en cargados del Departamento de Recursos Humanos a nivel empresarial. En el cual se tomo una muestra de 12 empresas de gran prestigio e importancia para la Zona Centro del Estado de Veracruz (Orizaba-Córdoba). Permitiendo con ello garantizar la calidad de la investigación así como la confiabilidad y veracidad de los datos obtenidos; así mismo citaremos, los nombres y direcciones de las empresas que manifestaron la apertura y disponibilidad para la aplicación de dicha encuesta.

En primera instancia *ADO* que se encuentra en la ciudad de Orizaba en Oriente 6 # 577 proporcionando a la sociedad servicios de transporte a todo los Estados de la república, por tal motivo, que es una empresa de carácter nacional. *Capufe* (Caminos y Puentes Federales) organismo federal ubicado en el Km. 396 tramo Fortín. *Grupo Montosa* destinado a la distribución y comercialización de productos en este caso de cerveza en su mayoría; se encuentra ubicada en Oriente 6 # 1212 Orizaba. *Comercializadora Cader* (Zapatería Vazza), presenta una expansión comercial cada vez más solidad en la región de Orizaba y se encuentra en Av. 1 # 715 Córdoba, Ver. *Mercado Soriana* con larga trayectoria comercial en el ámbito empresarial, cien por ciento mexicana. Se ubica en Ave. Oriente 31 entre Norte 4 y Norte 6 # 263, Orizaba, Ver. La empresa refresquera *Pepsi* de gran prestigio a nivel nacional e internacional, prioriza al desarrollo continuo como la clave del desarrollo de todas las organizaciones. Se encuentra ubicada en el Km. 321 carretera Orizaba-Córdoba Ixtaczoquitlan. Otra franquicia refresquera de gran valides en el mercado nacional e internacional es *Coca Cola* de igual manera se enfoca al

desarrollo continuo del trabajador en todas sus áreas; se encuentra ubicada en calle Ceiba, s/n Av. 1, Parque Industrial Valle de Orizaba. *Kimberly Clark*, que establece la fabricación de papel para escritura e impresión, así como también pañuelos faciales, rollos de papel higiénico y servilletas; ubicación Av. San Juan # 1, Escámela Ixtaczoquitlan, Ver. *Bimbo* empresas de panificación más importantes del mundo líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica, su ubicación Camino Nacional Km. 321, Río Blanco, Ver. *Telmex* Empresa de capital privado que establece servicios de comunicación telefónica a nivel nacional, ubicación Ave. Oriente 31 y Norte 6 #258 Orizaba, ver. *Sabritas* Empresa Agroindustrial en el mercado de Botanas y Alimentos; ubicación AV. # 22 colonia del Santísimo, Ixtaczoquitlan, Ver. Y por último la terminal de almacenamiento y distribución de *PEMEX* empresa Federal de carácter internacional que se encuentra ubicada en Boulevard Fernando Gutiérrez Barrios de Ixtaczoquitlan, Ver.

## **2.2 Antecedentes de la Ubicación.**

*Orizaba*, Veracruz, conocida como ciudad de las aguas alegres, con altura de 5700 m. sobre el nivel del mar, ubicada en un gran valle donde habitan 122.354 habitantes aproximadamente, situada en la cordillera neovolcánica, al sureste del pico de Orizaba; donde se cultivan frutales y leguminosas; por otro lado, se vislumbra un importante centro industrial, además de comunicaciones y servicios. Estableciendo el lugar idóneo para la inversión empresarial.

Ya que Configura una zona mixta de trabajo muy importante para la ciudad debido a la magnitud de las actividades que se desarrollan en ella y de la enorme inversión y fuente de trabajo que generan las empresas allí establecidas. Por lo tanto, citaremos algunas de las empresas que acoge esta hermosa ciudad de Orizaba, Ver. En el cual contribuyeron significativamente en el proyecto de investigación.

La empresa *ADO (autobuses de oriente)*: nace el 23 de diciembre de 1939, con solo seis autobuses. La ruta inicial fue: México - Puebla - Perote - Jalapa - Veracruz y se hacían paradas en los principales hoteles. Los inicios fueron realmente difíciles; el país tenía poca necesidad del transporte, las carreteras eran escasas y peligrosas, no existían terminales ni talleres, cada viaje era una peligrosa aventura, no había personal especializado y cada socio fundador tenía que hacer las veces de conductor, encargado de equipaje, mecánico, administrador, etc. A pesar de este desalentador panorama ADO continuo adelante, fijándose como política el contar con el mejor personal, equipo e instalaciones para ofrecer un servicio de calidad. Fue hasta en la década de los cincuentas cuando se integra la directiva y organización de esta marca. Se empezaron a construir terminales propias en las ciudades más importantes de la ruta: como lo era Puebla, Orizaba, Jalapa, Veracruz y Coahuila. Actualmente se considera como una de las empresas de mayor importancia en el autotransporte mexicano, debido a su excelencia en el servicio, frecuentes innovaciones positivas para el usuario y la seguridad que a estos se les brinda; las características peculiares de la organización se enfocan en la personalidad de sus trabajadores donde el trato y la cordialidad se dejan sentir dentro de las organización. Los tipos de capacitación que utilizan comúnmente para el personal son de atención al cliente, liderazgo, motivación, etc., Con el afán de optimizar el recurso humano y el prestigio de la empresa, hoy en día se cuenta con más de 500 destinos aproximadamente en toda la república mexicana, donde las instalaciones son cada vez más modernas y confortables para el usuario.

*Grupo Montosa*: empresa regional destinado a la distribución y comercialización de productos, nacida del esfuerzo de un inmigrante español Don Salvador Jiménez Montosa quien con su espíritu emprendedor, bautizó a estas experiencias de negocios con el nombre de “ El Mediterráneo” la cual deja a sus 18 años para invertir su esfuerzo en una patria adoptiva, la que nunca

abandonaría y a la que vio nacer y progresar a su familia mexicana; este inicio como distribución de abarrotes, posteriormente en el año de 1925 a un producto de aceptación incipiente, la Cerveza que en la actualidad posee un alto índice de distribución a nivel nacional. Tal empresa reconoce la importancia que presenta el recuso humano en el cual podemos señalar que establece el desarrollo continuo del trabajador cimentando los valores de lealtad, honestidad, innovación y desarrollo humano; apoyado en tecnología de vanguardia que permita satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio que nos distinga y que impulse el desarrollo de la comunidad. Los centros de distribución en la zona centro del estado son Córdoba, Orizaba y Tezonapa que comercializan y distribuyen marcas como carta blanca, noche buena, superior, sol, bohemia, indio, tecate, xx. El nivel educativo que marca la empresa montosa para la ciudad de Orizaba es el nivel medio superior, en el cual las edades de los trabajadores oscila entre los 20 y 40 aproximadamente, mostrando características de mejoras debido a la capacitación constante que establece la empresa.

*Organización Soriana:* es una cadena mexicana de supermercados y almacenes fundada en 1968 por Francisco y Armando Martín Borque en Torreón, México. Actualmente tiene presencia en 31 Estados de la República y el Distrito Federal en Veracruz Operan 15 tiendas, cuenta con 465 sucursales en 138 ciudades. Soriana compite primariamente con Wal-Mart, Comercial Mexicana y Chedraui; las oficinas centrales de Soriana se encuentran en Monterrey, Nuevo León, cabe mencionar que la capacitación solo es exclusiva para el personal administrativo y esta formación es recibida vía Internet donde se le proporciona una clave para acceder al sistema de capacitación, no es de carácter obligatorio y depende del auto-didactismo del personal. El personal en su mayoría presenta juventud, mismo que la edad de los trabajadores, la cual es, de los 18 a 35, el nivel educativo que se requiere para ingresas a laborar es el nivel básico (secundaria). Sin duda, los logros alcanzados por la empresa

rebasan las expectativas de sus fundadores y hoy se encuentra de dentro de las más importantes empresas de México, es una gran generadora de empleo, del progreso y del bienestar de la sociedad.

*Grupo Bimbo:* Fundado en México el año de 1945, Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 18 países de América, Europa y Asia, cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio. Hoy, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 5000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos. La distribución de sus productos, elaborados en sus 100 plantas, 4 asociadas y 3 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia, cubre más de 1,800,000 puntos de venta en el mundo; la calidad de su trabajo es respaldada por la enorme inversión que atribuye a la formación continua y desarrollo profesional de sus trabajadores, los temas de capacitación que utiliza comúnmente esta basado en: Sistema de Competencias, Capacitación de Mando y Gestión, técnicas de Dirección, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo.

*Telmex:* Inicialmente, Teléfonos de México (Telmex) fue constituida en 1947 con el objeto de explotar el servicio telefónico local y de larga distancia. Esto permitió la creación de una de las empresas más importantes a nivel nacional; fue hasta 1991, cuando Teléfonos de México se vuelve una Empresa de capital privado y deja de emitir acciones a los contratantes. Señalaremos que la empresa no presenta un esquema de capacitación continua a los trabajadores

esto solo se provee cada dos o tres meses. En cuanto a temas de superación personal y capacitación en el puesto.

*Comercializadora Cader* (zapaterías vazza): Constituida en 1994, organización que ha crecido a pasos agigantados, siempre "A los pies de nuestros clientes", logrando así una de las 10 primeras posiciones dentro del sector del calzado a nivel nacional, gracias al nivel de servicio ofrecido en cada una de nuestras tiendas. Actualmente cuenta con 12 tiendas en el DF, 2 en el Estado de México, 4 en Texcoco, 1 en Tehuacan, 3 en Orizaba, 3 en Córdoba y 3 en Veracruz, sumando 300 colaboradores quienes conforman este gran equipo de trabajo, regidos bajo la misión de "Ser la mejor opción en precio, calidad y servicio para nuestros clientes". Citaremos que la empresa solo capacita a gerentes de cada tienda, no a todo el equipo de trabajo, por el cual la atención y cordialidad de sus trabajadores dejan mucho de que hablar, aunado a la pérdida de valores y compromiso laboral.

*Coca-Cola Company*: La historia de Coca-Cola comenzó en un jardín de Atlanta Georgia, EE.UU, hace más de 100 años cuando John Perberon, farmacéutico de profesión, inventó la bebida más conocida del mundo el 8 del mes de mayo de 1886. Actualmente, Coca-Cola se vende en 190 países de todo el mundo, donde se ha convertido en algo más que una bebida, pues es parte de la vida cotidiana asociada a un momento en la vida de cada persona y es la marca más conocida del mundo. De esta manera tenemos la oportunidad de poder hacer llegar al mercado y al consumidor potencial la bebida más famosa y deliciosa del mundo como es Coca-Cola, brindando un servicio eficiente y excelente que es característico de nuestra marca, en cualquier parte del país. El ambiente de trabajo que fomente el trabajo en equipo, motivación a nuestros empleados y el desarrollo continuo de las destrezas y el desempeño de nuestra gente en todos sus departamentos son los pilares fundamentales de esta empresa mundial.

*Ixtaczoquitlan*: se localiza en un valle donde habitan 52 798 habitantes, su altitud se desplanta sobre una altura promedio de 1300 metros con nivel del mar; por otro lado, la agricultura prevalecen las pequeñas unidades de cultivo como lo es la caña de azúcar, café, maíz, frijol y chayote. En tanto entre las especies ganaderas destacan: el porcino, bovino y ovino. El territorio en el que se encuentra la ciudad de Ixtaczoquitlan se localiza en un valle, este centro de población representa un corredor industrial importante entre las ciudades de Córdoba y Orizaba, así como para todo el Estado de Veracruz. Misma que comprende dentro de su territorio, importantes elementos de infraestructura industrial y de servicios; Por lo tanto, de igual manera citaremos, algunas de las empresas que acoge esta hermosa ciudad de Ixtaczoquitlan Ver. En el cual contribuyeron significativamente en el proyecto de investigación.

En primera instancia se encuentra la empresa *Kimberly Clark*: es una empresa establecida en el actual corredor industrial Orizaba-Ixtaczoquitlán desde 1968. Entre sus principales operaciones se encuentran: la fabricación de celulosa a partir del bagazo de caña; fabricación de papel para escritura e impresión, así como la fabricación de papel crepado, que después convierte a pañuelos faciales, rollos de papel higiénico y servilletas. Representa una importante y sólida fuente de trabajo para cerca de 1,200 familias de manera directa y aproximadamente 3,000 más, a través de sus proveedores de bienes y servicios. En cuanto a materia ambiental estamos comprometidos con la comunidad a fin de evitar, disminuir, prevenir y controlar los impactos ambientales derivados de nuestras Compromiso y acciones que nos han valido hacernos merecedores del Certificado de Industria Limpia. En materia de capacitación los trabajadores no presentan tal cuestión; solo se capacita al personal administrativo y donde la maquinaria de la empresa ya es obsoleta para abastecer grandes producciones.

*Pepsi-Cola* la planta de distribución y embotellamiento propietaria de Pepsi, es también dueña de marcas como 7Up, Quaker, Oats, Gatorade, Frito-

Lay y Tropicana, entre otras. Empresa de gran nivel internacional que opera en un entorno relativamente inestable, en el sector de las bebidas gaseosas es sumamente competitivo. Uno de los principales competidores de Pepsi es Coca-Cola; que al ser relativamente las dos empresas reconocidas a nivel mundial se enfoca en el recurso humano y su capacitación continua como los elementos sustentables del progreso y el éxito, la empresa Pepsi establece un sistema de capacitación basada en sistemas de competencias, liderazgo, valores y motivación laboral; cabe mencionar que la capacitación es impartida por un Lic. en Pedagogía encargado de la capacitación en la empresa de mayor prestigio mundial.

*Sabritas* es una empresa agroindustrial en el mercado de botanas y alimentos divertidos y creada en 1943 reconocida por la calidad y variedad de sus productos. Los empleados establecen una edad promedio de 20 a 35 años lo cual presentan una falta de capacitación constante de manera que surgen problemas de ausentismo y calidad laboral; aunque estos presenten una capacitación en toma de decisiones, desarrollo laboral y motivación no se lograra ver los resultados deseados, debido a que solo se les imparte una capacitación al año; podemos decir que la empresa cuenta con la maquinaria necesaria para lograr grandes producciones sin embargo, es incapaz de aprovechar al trabajador al máximo.

*Capufe* (Caminos y puentes Federales) órgano federal, encargado del cuidado, mantenimiento y seguridad vial, así como también de las casetas de cuota, en el cual esta última nos interesa, pudimos observar que dentro de esta organización Federal, no existe un esquema de capacitación constante; aunado a la falta de interés del departamento de recursos humanos por gestionar tal formación; síntoma que repercute considerablemente en un alto índice, el ausentismo del trabajador; mismo que es capacitado cada tres o seis meses, siendo este un órgano federal con sentido Humanista.

*PEMEX* la Terminal de almacenamiento y distribución Ixtaczoquitlan. Debido a su ubicación, esta Terminal cumple la función estratégica de garantizar el abasto oportuno en las ciudades de Orizaba, Córdoba, Fortín, Ciudad Mendoza, Coscomatepec, Zongolica y Cuitlahua, tanto para el consumo destinado al transporte como para las actividades industriales de la región. Es importante resaltar que su función se limita al almacenamiento, regularización del abasto y comercialización de combustibles, sin efectuar en ellas actividades de transformación. Aunado a lo anterior, las instalaciones cuentan con avanzados sistemas de control de medidas de seguridad, sumamente rigurosas que cumplen con la normatividad ambiental y recursos naturales de la (SEMARNAT) el equipo de trabajo constantemente se encuentra actualizado debido a que se trabaja con maquinarias modernas, que requieren del buen manejo y conocimiento de las mismas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

“La empresa es un sistema abierto que se encuentra en un intercambio continuo con su entorno cambiante. De él recibe los factores productivos que necesita, incluido el personal, y a cambio devuelve los productos conseguidos con ellos, generando el bienestar personal y social de su medio, por lo tanto, la empresa es considerada como la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio, en la que la propia empresa tiene la obligación de actuar, para ella y en beneficio de ella”. (Mercado, Salvador. 2007), por consecuente traerá beneficios o perjuicios a ella misma.

La empresa puede y debe conseguir el equilibrio con el entorno dinámico procurando acomodar sus actividades, como la capacitación que brindan los departamentos de Recursos Humanos, a la situación del medio en que se encuentra. Su dependencia, de estas circunstancias, es tan fuerte que se ve obligada a recurrir a la actualización constante estratégica, que demanda esta modernización tecnológica y sobre todo conductual; lo cual el ser humano es, por una parte, objeto y, por otra, sujeto de la actividad empresarial. Por el contrario, trataremos de que las empresas entiendan que debe invertir en la capacitación de sus empleados y explotar el capital humano de su empresa para que este pueda cumplir cabalmente las funciones que se le han designado, sin su supervisión directa y con la tranquilidad de saber que cuenta con un equipo capaz de trabajar.

Recordemos que el crecimiento de toda empresa está sujeto a la eficiencia de su organización y a la calidad de sus empleados, no arriesgar capital por falsos dogmas y siempre tener claro desde el principio, hasta donde se quiere llegar. “La responsabilidad de la misma recaerá en que deberá acoplarse a las nuevas exigencias que le presente su empresa y entorno. A si

como también podemos asegurarle que una capacitación responsable de todos los departamentos de la organización traerá excelentes resultados que podrán apreciarse en sus balances”. (Mercado, Salvador, 2007). Queda claro que los nuevos dirigentes de las empresas, deberán tener en mente objetivos claros, a lograr, al igual de un conjunto de medios o recursos que deben ser coordinados y aprovechados en forma máxima.

Los objetivos de las empresas constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus funciones. Se aceptan tres categorías de objetivos: 1) de servicio, 2) social, 3) económico, mismos que permiten el desarrollo de la misma evitando así el bajo rendimiento laboral

Toda empresa se rige por los procesos administrativos que le permiten el éxito o el fracaso de la misma, temática que se ha desarrollado a lo largo de la historia.

### **3.1 Fundamentos teóricos de la administración como base empresarial.**

#### **3.1.1 Enfoque clásico de la administración.**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración fueron consecuencias generadas por la revolución industrial. En dos hechos genéricos marcaron el rubro de este gran esplendor idealista.

La desorganización de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico que sustituyese el

empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Posteriormente las empresas presentaban cada vez dimensiones más amplias, a partir de ello surgen las condiciones iniciales de planeación a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posibles de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Es allí donde surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

“El panorama industrial en el inicio de este Siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas”. (Bunge, Mario.2007). Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

### **3.1.2 Escuela científica de Taylor.**

De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington

Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

### **3.1.3 Escuela clásica de Fayol.**

“De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La

preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos).

Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica". (Escobar, Julia, 2000).

### **3.2 Los recursos humanos como elemento substancial del desarrollo de las organizaciones.**

Esta área merece un capítulo a parte; Es un cargo cada día más importante. El elemento crítico para afrontar los retos que tienen planteadas las organizaciones empresariales es la gestión eficaz de su potencial humano. Es decir, se destaca la importancia de las personas para el éxito de los negocios y parece evidente que los recursos humanos son el factor crítico que diferencia las empresas con éxito de las que no lo tienen.

En definitiva, es importante tener en cuenta que estamos ante un creciente interés por la dinámica de trabajo que demuestran los departamentos de recursos humanos de las organizaciones en la actualidad; debido al índice de

crecimiento en los últimos años del papel de la formación en las empresas ha sido acelerado. “Aunque vivimos una crisis económica, sus elementos se tornan necesarios para la evolución y el desarrollo de las empresas; Por lo general, el área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. A medida que crece la organización y su demanda, el área de Recursos Humanos adquiere más importancia y complejidad dentro de la organización, por tal motivo resulta difícil encontrar a responsables y dirigentes en esta área, por todo ello a hecho que el interés por el departamento de Recursos Humanos se demande auténticos especialistas en esta área”. (Arias, Fernando, 2001).

### **3.2.1 La importancia de la planificación y la capacitación en el desarrollo de las empresas.**

“Estructura en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de Recursos Humanos. La planificación de los recursos humanos, El análisis de puestos de trabajo; Necesidades de recursos humanos en la organización, El aumento del potencial y desarrollo del individuo; La evaluación de la actuación de los empleados”. (Valle, Cabrera, 2007).

La planeación es una herramienta muy poderosa requerida en todos los niveles de una organización, con la finalidad de que esta funcione eficazmente, cubriendo con las exigencias y expectativas establecidas. En términos generales podríamos decir que la planificación dentro de los recursos humanos es vital, debido a que en toda actividad o decisiones a realizar debe cubrir con un esquema de trabajo diseñado y estructurado claramente enfocado en la planeación adecuada para su ejecución. Con el fin de evitar variables extrañas

que provoque pérdida de tiempo, capital y esfuerzo a la hora de su puesta en práctica; ahora bien la armonía que establece recursos humanos y las organizaciones es mutua lo cual contribuye a esta última en el logro y consecución de sus fines, ya que el trabajo de las personas se encuentra determinado por esta etapa.

Si pudiéramos escanear el ámbito empresarial que se encuentra en nuestro país, nos daríamos cuenta de las grandes deficiencias que se encuentran en este sector; en primera instancia no existe el interés por la capacitación dentro la mayoría de las empresas; por otro lado, la incapacidad que presenta el departamento de recursos humanos por gestionar y promover el conocimiento continuo dentro de las empresas. Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo moderno. La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

Ya que mucho se ha manifestado que la productividad de las organizaciones es baja por la no atención en las remuneraciones que solicitan los colaboradores, debo decirles que esto no es cierto; No son los sueldos los que motivan los pobres rendimientos, hay otros aspectos que motivan a bajar su rendimiento, como por ejemplo: El maltrato hacia el trabajador al levantar la voz y gritos que hieren su sensibilidad, otra cuestión es que los empleados carezcan de conocimientos o información actualizada, por lo tanto, se les conceptualiza incompetentes a la hora de realizar ciertas actividades de trabajo, tales motivos generan un bajo rendimiento en actividades laborales y

en algunas ocasiones la relación deficiente entre trabajadores y directivos suelen ser un motivo más de este rendimiento deficiente.

“Por eso es necesario la Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas que se encarguen específicamente de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores, de modo que resulte productivo y rentable lo invertido por la empresa. Para esto si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo las funciones que requiere el de recursos humanos”. (Arias, Fernando, 2001).

Tal panorama exigente conlleva a dirigentes vanguardistas a realizar una profunda transformación en cuanto a sus dinámicas de trabajo con miras de lograr la alfabetización y el desarrollo continuo de los trabajadores de la nueva era. Es obvio que las herramientas con que cuenta el ciudadano alfabeto del mundo actual, resultan ya insuficientes para hacer frente a los problemas de la vida diaria. Señalaremos que en nuestro país existen empresas extranjeras o trasnacionales que ven al aprendizaje continuo como la única solución a sus problemas, por que la capacidad de aprender determina el grado de inteligencia de la empresa y del prestigio de toda su organización, un ejemplo claro puede ser Coca cola.

### **3.2.2 La importancia de la evaluación de los procesos de capacitación en el ámbito empresarial.**

Anteriormente ya citamos conceptos como educación, planeación y capacitación, dentro del escenario empresarial como elementos sustanciales y determinantes para la misma. Ahora bien es tiempo de mencionar a la evaluación como una etapa de todo el proceso organizativo, que demuestra y

evidencia las ventajas y desventajas que presenta la organización durante determinado tiempo; además que no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas de una forma deficiente, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata.

Por lo tanto, las evaluaciones se realizan periódicamente y son de gran utilidad para las organizaciones como para los empleados, para orientar fundamentalmente su desarrollo y mejoramiento. La evaluación engloba conocimientos esenciales que darán las bases que en un principio ayudaran a conocer, entender e influir en las problemáticas y tomas de decisiones. sin embargo hoy en día hay que saber diferenciar el término evaluación y medición, ya que muchas veces algunos de nosotros confundimos dichos términos, en la primera se hace notorio un análisis detalladamente en términos cualitativos y cuantitativos del cual obtendremos una información concreta, en el segundo solo se emite un juicio de valor.

Algunos de los Métodos de evaluación más comunes en las empresas suelen ser: Escalas graficas de valores, como una de las técnicas más populares para evaluar el desempeño; la escala establece una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas; en la cual al evaluar al empleado, se elige la calificación que describe mejor el grado de desempeño en cada característica.

Uno más es la Observación que se encarga de Verificar la evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.,

“Los cuestionarios son un instrumento más que permite verificar por medio de un análisis que evidencien las necesidades que se presentan en la organización. Aunado a ello podemos hacer uso de las Entrevistas con

supervisores y gerentes, Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores”. (Dessler, 2001).

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PEDAGOGÍA EN EL ESCENARIO EMPRESARIAL**

#### **4.1 La hegemonización de la educación.**

La educación está presente en todo momento y lugar ya sea de manera informal donde se logra un conocimiento por medio de los amigos, revistas, televisión, etc., Se les llama informal porque no tiene la intencionalidad de lograr una formación en el educando y esta a su vez se logra a través de la vida diaria. Sin embargo, la educación formal tiene la intención formadora y esta es impartida en instituciones educativas. La educación como tal no falta en ninguna sociedad ni en ningún momento de la historia. En toda sociedad por primitiva que sea, encontramos que el hombre se educa.

Cabe mencionar que anteriormente los pueblos carecían de maestros, de escuelas y de doctrinas pedagógicas, sin embargo, educaban al hombre, de acuerdo a su entorno ya sea a la pesca, agricultura, cría de animales, comercio etc., aunque nadie tuviera la idea del esfuerzo educativo que, espontáneamente se estaba experimentando la educación existía como hecho y como forma rudimentaria de los tiempos. En la actualidad en cualquier sociedad civilizada contemporánea se encuentran educadores, instituciones educativas y teorías pedagógicas; es decir, hallamos una acción planeada, consciente, sistemática. La importancia fundamental que la historia de la educación tiene para cualquier educador es que permite el conocimiento del pasado educativo de la humanidad. Donde el hecho educativo no lo presenta la historia como un hecho aislado, se estudia vinculándolo con las diversas orientaciones filosóficas, religiosas, sociales y políticas que sobre el han influido y determinado. Al verlo así, como un conjunto de circunstancias que lo han engendrado, permite apreciar en que medida la educación ha sido un factor en la historia y en que medida una cultura es fuerza determinante de una educación.

## **4.2 Articulación armónica de educación-trabajo.**

Las relaciones existentes entre el mundo del trabajo y el mundo de la educación están adquiriendo un sentido diferente, de tal manera que, actualmente, existe una mayor vinculación entre los sistemas económicos y los sistemas educativos, y se consideran como inversión más que como gasto las partidas de recursos encaminadas al desarrollo y optimización de los trabajadores. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente se dan en el mundo influyen notoriamente en la actividad diaria de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe ajustarse positivamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

“La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; ahora la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa, lo que, hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella”. (Fernández y Salinero, 2003). Estas ideas proporcionan nuevas perspectivas a la educación dentro de la empresa aumentando el campo de actuación de sus profesionales, Desempeñando un papel mas activo dentro de las organizaciones

empresariales. La educación adquiere un sentido propio en el ámbito industrial, armoniza las capacidades de los individuos en relación a la labor que desempeñan y con respecto a sus propias expectativas personales de desarrollo profesional. Es en este momento en el que aparece un nuevo concepto de pedagogía, que se caracteriza por la integración de la formación en el ámbito laboral, dentro del plan estratégico de la empresa. Se pretende comprender la formación como un elemento más de la organización empresarial que se inscribe en las denominadas inversiones inmateriales o intelectuales.

#### **4.3 Educación formadora de organizaciones empresariales.**

Es un hecho comprobado que las principales organizaciones internacionales, en sus respectivos sectores de desempeño, mantienen un sostenido incremento en la inversión en educación de su personal. Se trata de una fórmula indiscutible para mantenerse competitivas y alcanzar mejoras en su rendimiento que a veces no es aplicada con similar disciplina en las organizaciones de los países con economías emergentes en primera instancia citamos su mala aplicación que esta presenta y la falta de conocimientos.

En su opinión, la alta gerencia de algunas empresas de nuestros países es tímida cuando le toca tomar decisiones que apuntan a procesos de innovación que tienen enfrente. Sin embargo, señala que afortunadamente el modelo de inversión en educación como argumento para crecer se hace cada vez más evidente, tanto en el sector público como privado. Nos muestra que las principales organizaciones en los países donde actúa la educación continua a alcanzando el esperado éxito. Por lo tanto, hay que hacer un esfuerzo para popularizar esta estrategia en las pequeñas y medianas empresas de nuestros países.

De aquí, pues, que la planificación y ejecución permanente de la inversión en educación debe ser un rasgo fundamental y continuo en la vida operativa de

la organización específicamente el área de recursos humanos que debe estar alerta a las necesidades de la organización para responder con calidad en el área que lo requiera: asimismo se proponga permanecer y crecer en el escenario de las empresas.

Tales afirmaciones son igualmente válidas para individuos en lugar de organizaciones por el paralelismo que estas dos posee una ligada de la otra. Es mucho el incremento que se puede obtener en la productividad de un individuo si se establece y ejecuta un plan continuo de educación. Solo quienes lo hagan mantendrán opciones ganadoras para permanecer en el mercado laboral.

#### **4.4 Capital humano como estrategia de las empresas.**

El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades laborales y sociales. “El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar. La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial”. (Zamora, 2005).

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que desempeñan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa. La relación laboral de la empresa con el capital humano es en el proceso del trabajo de los obreros para descubrir nuevas formas de organizarse laboralmente cubriendo las exigencias

del patrón con las de los trabajadores y así habrá un mejoramiento de la producción y asegurar una posición de la empresa dentro del mercado.

Para que haya una buena relación del trabajador con la empresa deben desarrollarse planes continuos de apoyo para el trabajador con servicios como la capacitación del personal, así como proveer de herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, tener un departamento de recursos humanos y comunicarse constantemente con ellos para ayudar al desarrollo profesional del capital humano que integra la empresa, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día con día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado.

Las empresas que no prestan la suficiente atención a su capital humano pueden tener muchas desventajas por no capacitarlos antes de realizar sus actividades lo cual representaría disminuciones en la calidad del producto por no hacer las cosas bien desde el principio y a la primera, y corregirlos posteriormente significaría costos extras para la empresa al igual con los descuentos por la calidad inferior, desperdicios y el pago a los clientes por la mala calidad.

Por lo que debemos identificar entonces la necesidad de implementar esquemas eficientes para el manejo de la información y aplicarla para el

reclutamiento, selección, evaluación y contratación de su personal y así encontrar a la persona ideal, utilizando evaluaciones psicométricas para analizar el potencial y las aptitudes que poseen las personas para desempeñarse en un determinado puesto, pruebas que nos permitan evaluar sus aspectos intelectuales, personales, físicos, así como sus destrezas y habilidades.

Una buena administración del capital humano impulsa el rendimiento operativo, generando valor en toda empresa ayudando hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos y promover una mejorara en la productividad; por tal motivo es necesario alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento y lograr calidad laboral dentro de la organización asegurando con ello la posición de la empresa dentro del mercado.

La fuerza del trabajo humano forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos la mano de obra forma parte del proceso productivo.

“La fuerza del trabajo o la capacidad de trabajar que posee el capital humano es el conjunto de cualidades físicas e intelectuales que el hombre posee y que aplica en la producción de satisfactores de las necesidades”. (Hernández y Rodríguez, 2002).

#### **4.5 Elementos dinamizadores de progreso.**

La pedagogía contemporánea cuenta entre sus aportes fundamentales la ampliación del concepto de la educación que a lo largo de la historia de cada una de éstas, se puede ver que van tomadas de la mano; es decir, la educación ha cobrado una proyección social importante junto al desarrollo de la pedagogía. Es por tanto, una reflexión sobre la práctica de la educación aplicada a las empresas, y ejercida sobre los trabajadores, bien sea por lo padres o por los maestros. “Aunque en definición no son lo mismo, se puede decir que van relacionadas, de tal manera que una reflexiona (pedagogía) la acción que debe ejercer la otra (educación). La pedagogía es la teoría que permite llevar a cabo un acto, en este caso es el acto de la educación. Tanto la educación como la pedagogía no son hechos aislados, están ligadas a un mismo sistema, cuyas partes concurren a un mismo fin, conformando de esta manera un complejo sistema educativo”. (Fernández y Salinero, 2003).

Hemos llegado a conocer aspectos de suma importancia con respecto a la educación y a la pedagogía. Ya anteriormente se menciono el origen de cada una de estas ramas, entendiendo que la educación está presente en la vida del hombre desde los comienzos de su existencia. El más antiguo y primitivo hasta las sociedades más estructuradas se educaban, de diferente manera y con diversos fines que en la actualidad, pero aún así ejercían una educación práctica para sus fines.

#### **4.6 La Pedagogía como ciencia.**

Es el arte de enseñar, la pedagogía se presenta en la actualidad como una ciencia particular, social o del hombre, que tiene por objeto el descubrimiento, apropiación cognoscitiva y aplicación adecuada y correcta de las leyes y regularidades que rigen y condicionan los procesos de aprendizaje, conocimiento, educación y capacitación. Se ocupa, en su esencia, del ordenamiento en el tiempo y en el espacio de las acciones, imprescindibles y necesarias que han de realizarse para que tales procesos resulten eficientes y eficaces, tanto para la empresa y el trabajador.

“En el desenvolvimiento de su praxis, la pedagogía toma en consideración las direcciones que se han de seguir para que, en el de cursar del proceso de enseñanza, se logre el mayor grado posible de aprendizaje, con un esfuerzo mínimo y una eficiencia máxima, premisas si se quiere del conocimiento imprescindible que, en base de una relación costo-beneficio aceptable de todo tipo, garantice una educación y capacitación en correspondencia con las necesidades reales de su sujeto-objeto de trabajo”. (Flores, et al, investigación Educativa y Pedagógica, 2003).

#### **4.7 El perfil funcional del pedagogo en la administración.**

El perfil funcional de actividades que posee el licenciado en pedagogía es muy vasto debido a que la formación continua que establece del mismo le provee las herramientas necesarias para poder enfrentarse ante los nuevos escenarios sociales que resulta de esta nueva era la era de la información. Y ante esta situación aborda de manera integral las características, problemas y necesidades de los procesos educativos y organizacionales, a través del

conocimiento y el manejo adecuado y comprometido de los distintos enfoques filosóficos, teóricos, metodológicos y técnicos y con ello explicar, describir, aplicar y evaluar propuestas pedagógicas que contribuyan al fortalecimiento de la educación.

La gama de conocimientos y actividades que puede proporcionar el pedagogo son: capacitación, planeación, evaluación, diseño de objetivos, reclutamiento y selección de personal así como también presentar una actitud de iniciativa, creatividad e innovación.

Por tal motivo sus fines prácticos pueden desempeñarse en campos de trabajo como lo es; el área de investigación, docencia, orientación y administración, esta última en un departamento específico como lo es Recursos Humanos; siendo esta área muy poco explotada por los pedagogos puesto que se cubre con el perfil para desempeñar adecuadamente las actividades requeridas por el departamento. La pedagogía tiene como misión y principio básico la formación y el desarrollo humano cuyo propósito general es preparar para la vida, estimulando conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor futuro de los individuos. En términos empresariales se le conoce con el nombre de capacitación de personal y esta a su vez determina las condiciones positivas del desempeño laboral que reporta beneficios económicos a la organización a través de mejoras de producción; siendo esta la única vía de las organizaciones de poder mantenerse con éxito en sus sectores, es la relación inseparable de educación y empresa.

#### **4.7.1 Los contextos dinámicos que impactan las tendencias pedagógicas y la formación en la empresa.**

La historia a través de los tiempos da cuenta de la evolución de las ideas y los hallazgos, progresos y errores, que se ha manifestado en la historia de la humanidad. Se conoce que en aquellas ideas y descubrimientos sociales que en el pasado fueron revolucionarios hoy son ya conocimiento ordinario.

Sin embargo, la historia actual esta describiendo a la sociedad y ciencia como elementos complejos, que se ha originado a través de la evolución ideológica del hombre. Las explicaciones que la sociedad se han hecho son de múltiples formas, debido a que no entienden la enorme evolución que se esta presentando en los contextos sociales en los que se desarrolla la formación, en el mundo empresarial, las nuevas formas de entender la realidad. Los cambios en el final del milenio son importantes, no porque se cambie de milenio sino por la dinámica de la sociedad actual. Todo lo anterior a dado el panorama de los acontecimientos y conocimientos que se han venido transcurriendo de generación en generación lo cual permite dar respuesta de actuación conforme a las tendencias que definen nuestras sociedades actuales, de actuar con “nuevos paradigmas, culturas y nuevas subjetividades que se manifiestan con nuevas categorías y perspectivas de trabajo que requiere este nuevo paradigma social, en espera de que la ciencia y sociedad marque los nuevos rubros y exigencias de requerimiento para el contexto social”. (SOLÍS, 1998).

Para mejor comprensión de lo antes mencionado debemos considerar que los dos ámbitos en los que se desarrolla el empleado son los vinculados con el concepto trabajo, y los vinculados con el concepto pedagogía, del cual, con su aplicación ha dado lugar a los procesos denominados educación, formación o capacitación y desarrollo. Por tal motivo las empresas requieren asegurar la formación y capacitación de empleados y directivos aptos para desenvolverse en un medio altamente dinámico. Ese cambio, pone de relieve la necesidad de

contar con algo más que un grupo de buenos instructores, para poder conservar la esencia de la organización, así como los fines y alcances que persigue.

Ahora bien cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional hablamos de pedagogía por que con esta nos referimos a la educación, que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica para cada departamento, donde toda esta capacitación es diseñada, ejecutada y evaluada por el pedagogo en relación con el departamento de recursos humanos quien es el encargado de gestionar la capacitación para los empleados.

Estamos presenciando la importancia que presenta el perfil del pedagogo dentro de las organizaciones y de la falta de conocimiento que tienen en la actualidad los directivos de las empresas hacía esta disciplina, sin embargo aun no se entiende en que manos esta la capacitación del trabajador; siendo que para el pedagogo la formación ya es un principio básico que establece para su ejecución un método, técnica y proceso de enseñanza aprendizaje adecuado, con miras a lograr un cambio en la conducta del hombre por medio de la concientización, lo que garantiza resultados positivos. “Anteriormente ya citamos que existen varias problemáticas que afectan directamente al DR-H (Departamento de Recursos Humanos), primer punto dentro de las empresas no existe un departamento o área donde se proporcione la capacitación, segundo punto la falta de interés y de capital por gestionar y promover la capacitación en la empresa. Tercero y último el perfil del profesional no cumple con las expectativas para dar una verdadera capacitación misma que carecen de estrategias didácticas no permitiendo lograr un buen aprendizaje en el empleado”. (Solís, 1998).

#### **4.7.2 Contexto empresarial desafío de los pedagogos.**

Si bien podemos decir que esta problemática es un tema de preocupación en todas las carreras universitarias, lo es principalmente para quienes eligen o han elegido la educación como su profesión. Por lo tanto, la educación ha dejado de ser ya, sinónimo de escuela, maestro como común mente se les cataloga; actualmente esta disciplina detecta la emergencia de nuevos escenarios del conocimiento, entre los cuales podemos señalar las empresas; como campo de acción del pedagogo y preguntarse por que los pedagogos han tardado tanto en ingresar al mundo laboral y de ser muy poco explorada por los mismos. Estas dos culturas diferentes que se presentan casi paralelas. Dos lenguajes: el lenguaje empresarial y el discurso académico. Ambas culturas aprenden una de la otra. En este proceso continuo nos provea los peldaños necesarios para hacer realidad los sueños que proclaman los pedagogos. Y a su vez los pedagogos, como profesionales de la educación, sean capaces de aportar las herramientas y técnicas necesarias para el desarrollo integral del ser humano.

“No cabe duda que es muy vasto el campo de acción de los pedagogos en el ámbito empresarial. Sin embargo, desde un concepto amplio de educación, podemos decir que es grande el desafío que hoy enfrentamos los pedagogos, pues la capacitación en las empresas debe contemplar:

- Todos los sectores de la estructura de la empresa, ya que cada vez es más fuerte el peso del sector no directamente productivo, los trabajadores cerebrales y por lo tanto necesaria su atención.
- Todos los niveles ocupacionales, sin distinción de jerarquías, deben tener la posibilidad de adquirir conocimientos comportamientos para lograr una calificación adecuada”. (Ivento, Soto, 2003).

Las organizaciones de hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto en la organización es ocupado por alguien que conoce su tarea; los mercados globales son cada vez más exigentes y de una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual debe de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder responder una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo internó; capacitación, traducida en desarrollo integral de la gente como vértebra de las organizaciones, y esta a su vez debe reenfocarse a formar al nuevo Colaborador del conocimiento y al nuevo ejecutivo de las organizaciones del conocimiento donde efectivamente el pedagogo seguramente podrá realizar una contribución efectiva en este proceso que viven las empresas que orientan sus esfuerzos para conformarse como organizaciones inteligentes.

#### **4.8 Las bases de la nueva pedagogía de las empresas.**

Las relaciones existentes entre el mundo del trabajo y el mundo de la educación están adquiriendo un sentido diferente, de tal manera que, actualmente, existe una mayor vinculación entre los sistemas económicos y los sistemas educativos, y se consideran como inversión más que como gasto las partidas de recursos encaminadas al desarrollo continuo de los trabajadores.

Estas ideas proporcionan nuevas perspectivas y bases para la educación dentro de la empresa y amplían el campo de actuación de sus profesionales, Desempeñando un papel más activo dentro de las organizaciones empresariales. La educación adquiere un sentido propio en el ámbito industrial, armoniza las capacidades de los individuos en relación a la labor que desempeñan y con respecto a sus propias expectativas personales de desarrollo profesional.

“Es en este momento en el que aparece un nuevo concepto de la pedagogía de la empresa, que se caracteriza por la integración de la formación

en el ámbito laboral, dentro del plan estratégico de la empresa. Se pretende comprender la formación como un elemento más de la organización empresarial que se inscribe en las denominadas inversiones inmateriales o intelectuales”. (Fernández y Salinero, 2003). Para ello, se toma en cuenta la identidad profesional y la profesionalización de quien se enfrentará con la identidad y el desarrollo profesional de otros sujetos, en una activada armónica que pretende lograr objetivos de aprendizaje en los empleados; en ese marco, y desde el ámbito de la formación se plantea la necesidad de interpretar esta compleja armonía que impacta en lo laboral y productivo, donde surge como respuestas a partir de una propuesta de formación continua. Es posible que un profesional adherido a este ideario pueda afrontar las necesidades emergentes y cada vez más apremiantes de una sociedad que reclama intervenciones innovadoras y racionales en contextos que no son los propios de los escenarios de la educación reglada para la cual se ha formado y enfocado actualmente. Por tal motivo, surge la pedagogía de la empresa pensada como ser la otra la vía como posibilidad de dar respuestas a las necesidades derivadas del campo de la formación en el mundo del trabajo, desde la perspectiva de las Ciencias de la Educación.

#### **4.9 La pedagogía como técnica de desarrollo en el contexto empresarial.**

La pedagogía es el punto de origen de grandes innovaciones tanto científico, tecnológico y empresarial, que han contribuido “significativamente” al desarrollo armónico de hombre y sociedad. Adentrándonos un poco mas a nuestra realidad coexistente podemos notar que nuestra educación; cabe señalar que la capacitación emergen y engloban conocimientos esenciales que son fundadores de las bases que en un principio ayudaran a conocer, comprender y posteriormente influir en el desarrollo de las organizaciones eliminado así el bajo rendimiento laboral de cada trabajador, en cuanto al por que de su comportamiento dentro de su contexto laboral.

“El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa y así sucesivamente, implican la necesidad de difundir tales cambios y nuevas técnicas de crecimiento empresarial”. (Arias, 2001).

Es por tal motivo que hoy en día uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas y organizaciones es el del aprendizaje continuo y significativo que permita en alto nivel de desarrollo laboral; y de igual manera se nota la necesidad de todas las organizaciones de generar, registrar y difundir el conocimiento, mismo, pues estamos en la era de la información, quien lo posea podrá sobrevivir y estar a la cabeza en su sector.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA DE TESIS

### GUIA DE ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA LA CAPACITACIÓN EN EL AMBITO LABORAL

#### 5.1 Contextualización de los procesos metodológicos administrativos previos a la capacitación.

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de *capacitación*, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo, es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando por consiguiente significativos ahorros para la empresa, pero contemplando la capacitación como un elemento base en el desarrollo de la misma, evitando así el bajo rendimiento laboral.

**Nombre:**

Manual de técnicas pedagógicas encaminadas a los procesos metodológicos de la capacitación empresarial.

**Objetivo:**

Brindar las herramientas a los capacitadores de las empresas, mediante un manual de técnicas pedagógicas encaminadas a los procesos metodológicos de la capacitación de los trabajadores de una empresa para disminuir el bajo rendimiento laboral, en el cual el promotor y gestor principal será un pedagogo.

### ***Justificación:***

Recordemos que la organización es un equipo de trabajo que consta de una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Hasta el día de hoy aún existen Personas poco capacitadas dentro del contexto empresarial que provocan grandes pérdidas hacia las mismas, tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral de toda la empresa.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Ante ello los procesos de capacitación, serán ampliamente tratados dentro del departamento de recursos humanos lo que constituyen la mejor forma de lograr los objetivos pero vistos desde la perspectiva de la pedagogía en su área administrativa. Por ende, el departamento de recursos humanos debe de considerar al pedagogo como un valioso elemento, el cual, posee los conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, donde tal elemento aporta un matiz valioso en esta tarea.

Esta y otras más son las principales razones por la cual se ha creado una propuesta como solución a los problemas latentes que se presentan en el área organizacional de las empresas, en respuesta al bajo rendimiento laboral y productivo de los trabajadores, como una alternativa sustancial y concreta, en el

fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones. Para ello dicha propuesta se ha perfeccionado con diferentes aportaciones en relevantes y actualizadas con el afán de obtener una herramienta sofisticada que responda a las necesidades actuales y futuras de nuestro entorno dinámico. Por consiguiente, promovemos al pedagogo ya que cubre con el perfil y gran bagaje de conocimientos así como también su plan curricular que sustenta su puesta en práctica ante dichas actividades.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de capacitación, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno: como lo es disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto.

### ***Desarrollo del la guía.***

Para una mejor comprensión de la propuesta de técnicas de mejora a los procesos metodológicos de capacitación por parte del departamento de recursos humanos de una empresa, es necesario estandarizar los pasos consecutivos regulares de los procesos de ingreso, como un antecedente aplicado a la capacitación laboral, tratando de disminuir el bajo rendimiento de los trabajadores.

Ya se reclutó y seleccionó al personal idóneo para el puesto idóneo que contempla una gran gama de conocimientos que lo caracteriza un vital sistema de competencias. Ahora bien es merito de la capacitación seguir contemplando

este rotundo éxito. En primera instancia partimos de la importancia que tiene el recurso humano en toda organización: siendo este quien esta conformado por el personal implicado en todas las actividades laborales, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan a la sociedad.

Sin embargo, el fenómeno de reclutamiento, selección y capacitación en nuestro país es totalmente marginal en la mayoría de las organizaciones debido a que hay diferentes aspectos que obstaculizan su dinámica de trabajo dentro de las mismas; por lo tanto citaremos algunas problemáticas que dan origen a dicho efecto: No existe un esquema de trabajo estructurado, diseñado y actualizado en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal. No existe un área específica dentro de la empresa donde se proporcione la capacitación, ausencia de capacitación continúa, la capacitación considerada como un gasto o requisito, la incapacidad del DR-H por gestionar y promover la capacitación en la empresa, el perfil profesional no es el óptimo para promover e impartir la capacitación, problemas de reclutamiento y selección de personal, planificación, evaluación laboral así como también la falta de estrategias vanguardistas que presentan algunos departamentos de recursos humanos para su organización.

Por lo tanto, tales premisas conducen automáticamente a enfocarse inevitablemente en las trabas que presentan actualmente los departamentos de RR-HH y el tema de capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, que permite estimular aportes significativos de fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

En tal sentido y respuesta a ello se plantea una *capacitación continua* que responda a las exigencias que demanda esta nueva era del conocimiento, el cual, pueda cubrir con todos los requerimientos que presenta el departamento de recursos humanos en cuestión a nuevas técnicas pedagógicas centradas en la capacitación: por consiguiente se promoverá al lic. en pedagogía como elemento sustancial en el fortalecimiento y optimización del trabajador-organización –empresa; cabe aclarar que cumple con el perfil y los lineamientos para desenvolverse favorablemente en el contexto empresarial dando resultados positivos para los tres elementos.

Siendo que la formación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente aspectos de la organización,. Como componente clave del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos. La capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral de la empresa. Y, por otro lado, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

Por lo tanto, el lic. en pedagogía planteará un esquema de trabajo que garantice la armonía y el desarrollo funcional de todos los departamentos de la empresa; donde se tomarán los temas más actuales en capacitación, así como los métodos y las técnica adecuadas para su desarrollo.

Se plantea el presente plan de técnicas encaminadas a la capacitación continua al área del desarrollo de recursos humanos en mejora y calidad del factor.

Se Abordarán técnicas encaminadas a la capacitación inductiva, capacitación preventiva, capacitación en el puesto de trabajo, capacitación basada en sistemas de competencias, capacitación de mando y gestión, formación integral, a través de cursos de actualización que den respuesta a las exigencias de este mundo globalizado.

## **5.2 Tipología de las capacitaciones.**

### **5.2.1 Capacitación inductiva.**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador a su nuevo ambiente de trabajo.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. Asimismo será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa establece como mínimo lo siguiente:

- a) La empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b) Las normas, reglamento y controles.
- c) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

### **5.2.2 Capacitación preventiva.**

Es aquella orientada a preveer los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

La capacitación preventiva engloba conocimientos esenciales que nos ayudaran a preveer el, porqué del comportamiento de los empleados, en respuesta a los movimientos verticales u horizontales que se presentan en las empresas; una de las respuesta de los trabajadores ante dichos cambios o movimientos dentro del área de trabajo seria el cambio de actitud y aptitud que pudiese presentar el capital humano, en términos de apatía, negatividad conformismo, desinterés y preocupaciones.

Para lograr un ambiente favorable y armónico empleado-tecnología es indispensable y básico la motivación como elemento clave de éxito, en todo el proceso de capacitación-formación y evitando comportamientos no favorables para tal proceso.

*Motivación:* la motivación que se pudiese efectuar en esta capacitación preventiva son muchas las cuales se va a depender de la facilidad que nos

muestre la empresa para tales motivaciones; una motivación podría ser un reconocimiento, diploma, cuadro de honor, aumento salarial, despensa, vacaciones etc., con la intención de que al trabajador se le reconozca su labor como buen trabajador, creando con ello, un ambiente de felicidad y compromiso de superación personal y laboral ante cambios futuros con actitud positiva.

Ya logrando una actitud positiva por parte de los empleados es necesario seguir con este proceso de capacitación, donde el aprendizaje significativo es nuestro objetivo; para ello mostraremos algunas técnicas pedagógicas que nos ayudaran a cumplir con éxito nuestro objetivo de una manera flexible y dinámica.

### **5.2.3 Capacitación 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.

### **5.2.4 Capacitación de mando, gestión y formación integral.**

En este último proceso de capacitación es necesario que el trabajador conozca los conceptos de liderazgo y gestión como ventajas para un mejor desarrollo y éxito dentro de la empresa y fuera de ella; donde se pueda establecer una negociación favorable mediante el uso adecuado de la comunicación.

Para reforzar esta enseñanza y aprendizaje es de vital importancia tratar la formación integral del trabajador para esto, daremos conocimiento que en todo proceso de capacitación deberá estar presente este tópico; procurando que al ser humano se le proporcione todos los conocimientos y herramientas vitales para su adecuada formación-desarrollo; también resulta necesario desarrollar aspectos emocionales, motivación, liderazgo, comunicación valores y responsabilidad con el fin de armonizar la formación integral del ser humano, tanto intelectual como emocional del trabajador.

Para llevar a la práctica esta etapa de capacitación y se cumplan nuestro objetivo establecido que es aprendizaje significativo, será menester utilizar técnicas pedagógicas y actividades lúdicas adecuadas que logren mencionado aprendizaje; menciono en todo momento el llevar a la práctica actividades lúdicas, porque después de explicar algún tema se le pueda reforzar alegre e interactivamente el aprendizaje y no solo se refuerza el aprendizaje sino que ayuda a estimular sentidos de memoria, análisis y reflexión interna.

### **5.3 Las técnicas pedagógicas en los procesos de capacitación.**

Las técnicas a utilizar serán diversas dependiendo de la personalidad del grupo, a que me refiero con ello, a que hay que adecuar la información a los diferentes tipos de grupos que existen, por ejemplo, si un grupo es participativo las técnicas serán expositiva, debate dirigido, película, el estudio de casos, juego de papeles etc., Si el grupo es apático se recurre a actividades lúdicas y dramatizaciones, etc.,

#### *a) Generación del Área de Relajación*

Al inicio de todo proceso que establezca el concepto de capacitación, es recomendable contar con un área específica de relajación, donde el trabajador se aísle u olvide de los problemas externos sociales que puedan afectar el proceso de capacitación; cabe señalar que en tal área se le proporcionará, una identificación, herramientas de trabajo (papel y lápiz) y algún menú que pueda degustar, con la intención de que el trabajador sienta que es un elemento importante para la empresa y se vea disponible para tal proceso formativo.

*b) El Rapport*

Una vez logrado el primer punto de este proceso de formación, sugerimos llevar a la práctica una técnica muy interesante e interactiva dentro de esta secuencia enseñanza-aprendizaje. Esta técnica nos da la posibilidad de crear una comunicación efectiva con las personas que necesitamos comunicarnos, permitiendo una fluida comunicación.

El rapport es la forma que utiliza el ser humano para generar empatía, permitiendo la comprensión de las situaciones que cada trabajador pueda presentar, hablamos entonces de la flexibilidad y tolerancia. De este modo se genera una comunicación efectiva, confianza, sinceridad y participación activa en el proceso de comunicación-formación.

*c) La actividad lúdica.*

Es aquella donde se establece interacción, confianza y participación de todos los integrantes de un grupo. Como pueden ser ciertas dinámicas de integración.

d) *Análisis de medios visuales.*

Es una técnica pedagógica contemporánea de gran importancia ya que nos permite abarcar los tres tipos de empleados que existen en la actualidad, los cuales, son el auditivo, visual y kinestésico, logrando con ello, una respuesta favorable de enseñanza y un logro significativo del aprendizaje.

Tal película a impartir deberá proporcionar información clave de lo que se quiere lograr, con ejemplos y animaciones claras y concisas y profundizando en temas relevante de lo que establece la capacitación inductiva en cuanto a visión, misión, normas, reglamentos funciones y responsabilidades; con el fin de evitar argumentos teóricos bastante extensos que provocan desinterés y aburrimiento. Es recomendable que la proyección presente de 20 a 25 minutos con la intención de presentar una siguiente técnica que refuerce lo antes visto.

e) *Lectura Comentada:*

Como complemento de otras técnicas, para apoyar el tema expuesto: Es una técnica pedagógica que consiste en la lectura de un documento o película de manera total, o parcial, por parte de los participantes, bajo la conducción del capacitador. Al mismo tiempo, se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes del documento en las que el instructor hace comentarios al respecto. El instructor invita a los participantes a exponer sus aprendizajes y dudas sobre el tema con la intención de interactuar y reforzar los contenidos (Zamora, 2005).

f) *“La Mesa servida”*

Esta nueva Técnica Pedagógica se basa en la adaptación de nuevos contenidos pero con un enfoque problémico en este caso los trabajadores, a la cual denominaremos: “La Mesa servida”.

“La teoría de la mesa servida”, no es más, que cada cual tome lo que necesita, lo que le gusta y cuanto pueda digerir, ellos mismo se sirven del menú (contenido) que oferta el contexto u área a estudiar y la actualidad de una “cosa” o problema planteado, pero, además, tienen el derecho como empleado a seleccionar y cocinar el menú (contenido) en forma de convenio.

¿En qué consiste la mesa servida?, primeramente debemos decir, que la consideramos una técnica o estrategia educativa basada en que los propios trabajadores se construyan sus conocimientos a partir de sus propias necesidades y requerimientos, hasta dónde sus posibilidades les permitan la autogestión del mismo.

“El capacitador se limita a facilitar la sed y el hambre de conocimiento, y les proporciona una parte de los instrumentos y del material de consulta para el consumo gratuito e informal en un ambiente investigativo, donde probar y errar es natural, donde en desarrollo va desde lo fácil a lo difícil, de lo simple a lo complejo, al paso de cada cual, donde se admiten errores, rectificaciones, estancamientos, retrocesos, evitando la violación de eslabones importantes para que no hayan derrumbes irreversibles, donde, las críticas no dejen huellas traumáticas, donde se respeten conceptos y conclusiones nuevas”. (Zamora, 2005).

Y donde la transformación, el cambio y la innovación ocupan el espacio preferente entre los nuevos creadores que aprenden a aprender, aprenden a transformarse y a transformar su propio entorno laboral y donde los valores no se quedan en los enunciados sino en la práctica cotidiana: el colectivismo, la ayuda y el respeto mutuo, la colaboración, la honestidad y todo cuanto se quiera desarrollar en el capital humano.

De lo anteriormente expuesto deducimos que esta técnica proporciona algunos beneficios para los empleados donde construyen su propia realidad a partir de su motivación, experiencia laboral, iniciativa e investigación.

El trabajador no se limita a repetir o conformarse con lo que tiene, sino que transforma su realidad, y es el mejor modo de formar un sentido de superación personal en donde los valores morales, ideológicos se han parte inherente de su personalidad; se puede afirmar que esta técnica es una importante herramienta que sustituye procedimientos tradicionales que todavía persisten en las capacitaciones y que afectan al proceso de manera negativa. Es un aporte novedoso a la tecnología educativa de un país que demanda mano de obra calificada no únicamente en contenidos sino en valores y aptitudes.

La mesa servida una técnica pedagógica bastante contemporánea en donde el eje principal de todo movimiento es el trabajador dependiendo de su autodidactismo para satisfacer su necesidad de aprendizaje; el capacitador de acuerdo al tema que se requiera tendrá que presentar los contenidos altamente planeados, muy bien estructurados con información clave, para lograr un mayor entendimiento; la técnica de la mesa servida tendrá una duración de 25 minutos y un grupo determinado de 6 a 7 integrantes para tener con ello una atención personalizada, el capacitador proveerá los contenidos, así como también hojas, plumones y cartulinas donde vaya plasmando su propio aprendizaje y donde el

instructor lo ira guiando, motivando para lograr el objetivo requerido; posteriormente el capacitador invita al grupo a hacer preguntas para reafirmar algún aspecto del tema o esclarecer alguna duda.

g) *Estudio de casos:*

Es una técnica que se centra en los participantes, al propiciar una reflexión o juicio crítico alrededor de un hecho real o ficticio que previamente les fue descrito o ilustrado. El caso puede ser presentado como un documento breve o extenso, en forma de lectura, película o grabación.

El instructor prepara un caso que corresponda al contenido y objetivos del programa a cubrir: a) el instructor presenta al caso al grupo de nuevos movimientos o tecnologías a introducir, b) se inicia el análisis del caso en forma individual o en pequeños grupos, posteriormente el capacitador conduce una discusión sobre las opiniones de los participantes y las enriquece con la intención de esclarecer dudas que presente el grupo, por último el grupo elabora conclusiones en forma individual o en grupos pequeños, un reporte sobre el caso expuesto.

¿Que ventajas nos muestra su puesta en práctica el estudio de casos dentro del proceso de capacitación? Propicia al análisis e intercambio de ideas así como también enfatiza y desarrollar habilidades en aspectos prácticos de la enseñanza dentro de su área laboral y por consiguiente crea un sentido de participación y la responsabilidad de las personas en su propio aprendizaje.

Cabe señalar que en cada técnica aplicada es necesario llevar a cabo alguna dinámica como retroalimentación de lo aprendido para visualizar el éxito que se ha obtenido con mencionadas técnicas.

h) *El Debate dirigido:*

Esta técnica se utiliza para presentar un contenido u objeto y poner en relación los elementos técnicos presentados en el área de trabajo con la experiencia de los trabajadores (encargados de área) donde el .capacitador debe hacer preguntas a los participantes para poner en evidencia la experiencia de ellos y relacionarla con los contenidos técnicos.

Se debe guiar a los empleados en sus discusiones hacia el descubrimiento del contenido técnico objeto de estudio. Durante el desarrollo de la discusión, el capacitador puede sintetizar los resultados del debate bajo la forma de ideas clave, para llevar a los participantes a sacar las conclusiones previstas en el esquema de discusión y buscar alternativas de mejora en la práctica laboral por si resultan dudas o problemas en cuanto a los nuevos contenidos. Lo más frecuente es que la relación empleado-contenido se produzca a través de algún medio, material o recurso didáctico que represente, aproxime o facilite el acceso del trabajador a la observación, investigación o comprensión de la realidad.

Los contenidos a presentar deberán ser claros, objetivos y muy bien planeados, por lo que, su duración no excederá mas de los 25 min., y deberá ser un grupo limitado de 6 personas, donde se les facilitará plumones, hojas y cartulinas.

Otra técnica indispensable para lograr un mayor entendimiento y aprendizaje acerca de los procedimientos tecnológicos que se realizan dentro del ámbito laboral es la presentación

i) *Juego de Papeles*

En esta técnica algunos participantes asumen un papel diferente al de su propia identidad, para representar un problema real o hipotético con el objeto de que pueda ser comprendido y analizado por el grupo.

El procedimiento de esta práctica inicia cuando el instructor prepara el enunciado del problema, y los papeles que representarán (falta de comunicación, superación, motivación, liderazgo, etc.) siguiendo con la dinámica de trabajo el instructor debe explicar al grupo el propósito que se quiere lograr conocer, aprender reflexionar, analizar; y de igual manera explicar inductivamente la mecánica del juego de papeles.

Posteriormente el instructor solicita tantos voluntarios para representar los papeles requeridos. La distribución de los papeles entre los voluntarios puede ser por sorteo, por asignación del instructor o por consenso de los participantes. Nota el resto del grupo recibe instrucciones para actuar como observadores objetivos, para ello el instructor debe presentar el problema y fijar un tiempo para la representación. A continuación los voluntarios representan el problema de acuerdo a sus papeles sin interferencia de los observadores.

Para entonces al finalizar la representación, el instructor pide al grupo sus reflexiones y comentarios sobre lo ocurrido. El capacitador debe apoyar la representación de acuerdo al tema expuesto, con alguna teoría alusiva al problema para lograr tres aspectos que dan indicio al aprendizaje que es teoría, práctica y retroalimentación.

“¿Que beneficios se obtienen al practicar esta técnica llamada juego de papeles dentro del proceso de capacitación? En primera instancia logra facilitar el aprendizaje a través de la simulación de un hecho real, fomenta la participación del grupo en la solución de problemas y lo mejor de la practica es que los participantes analicen su propio comportamiento frente al problema en cuestión, para que los participantes reciban retroalimentación del propio grupo”. (Bells, Miriam, 2009).

#### *j) La Técnica Expositiva*

Esta técnica dentro de la capacitación es muy importante por que consiste principalmente en la presentación oral de un tema bastante amplio y que en ocasiones resulta frustrante y aburrido.

Para ello la técnica expositiva propuesta desde la perspectiva pedagógica es fundamental transmitir información de un tema, propiciando la comprensión del mismo, de manera inductiva guiando al sujeto Asia su propio aprendizaje para ello el capacitador se auxilia en algunas ocasiones de encuadres fonéticos, ejemplos, analogías, dictado, preguntas o algún tipo de apoyo visual o material didáctico alusivo al tema.

Todo esto establece los diversos tipos de exposición que se encuentran presentes y que se abordan a continuación: exposición con preguntas, en donde se favorecen principalmente aquellas preguntas de comprensión y que tienen un papel más enfocado a promover la participación grupal. Se usa principalmente para exponer temas de contenido teórico o informativo, proporcionar información amplia en poco tiempo y es aplicable a grupos grandes y pequeños de alumnos.

#### k) *Entrevista*

La entrevista consiste en un interrogatorio realizado ante el grupo por uno de sus miembros, a un experto, persona capacitada o especialista en un tema o actividad. Esta técnica se practica frecuentemente en la televisión y en el radio. Permite obtener información, opiniones, conocimientos especializados, actualización de temas, por lo cual se le puede considerar de utilidad para la enseñanza y el aprendizaje.

La designación de un solo interrogador en representación del grupo responde a un deseo de mayor formalismo, o al hecho de que quizá el grupo total no posea la habilidad, la facilidad de expresión, o la madurez necesarias para conectarse provechosamente con el experto invitado. Por otra parte, si el grupo es muy numeroso el interrogatorio libre resultaría probablemente desordenado, confuso y muy extenso.

Procedimiento: Una vez que el grupo ha decidido realizar una entrevista a un experto determinado, debe designar quién ha de ser el interrogador. La elección debe tener en cuenta ciertas cualidades tales como cordialidad, facilidad de expresión, seguridad, don de la oportunidad, agilidad mental, y en lo posible algún conocimiento particular sobre el tema por tratarse.

Designado el interrogador, el grupo le hace conocer los aspectos o puntos especiales que desean sean desarrollados por el experto, con el fin de que las preguntas vayan dirigidas en tal sentido. Días antes de la Entrevista, el interrogador se reúne con el experto invitado con el fin de organizar un plan o esquema flexible, ordenar los puntos por tratar, distribuir el tiempo y confeccionar en colaboración una guía de preguntas básicas que podrá ser luego enriquecida con preguntas ocasionales.

Desarrollo:

1. El miembro designado explica al auditorio los alcances del tema por desarrollarse en la entrevista y presenta al experto invitado y al interrogador.
2. El interrogador formula la primera pregunta de acuerdo con lo planeado y el experto contesta, iniciándose así un diálogo que ha de ser dinámico, flexible y en la medida de las circunstancias ingenioso y "audaz" (Un hábil interrogador puede hacer al experto ciertas preguntas "difíciles", "comprometidas", que puedan crear la expectativa de un "aprieto"; aunque casi siempre han sido previstas de común acuerdo). Un interrogatorio agudo (no agresivo) mantiene despierto el interés del auditorio.
3. Las preguntas no deben ser dirigidas a buscar respuestas de un si o no, deben provocar la explicación por parte del experto. Además, deben corresponder con el nivel general del grupo, para que éste pueda aprovechar el contenido de las respuestas.

4. El personaje principal de la entrevista es el experto. El interrogador ha de ser hábil y eficiente, pero no buscará en la entrevista su "lucimiento personal".

Sugerencias:

En ambos casos es fundamental que todo el auditorio pueda ver y oír sin dificultad el diálogo. Tiempo: Depende de muchas circunstancias, pero la entrevista suele durar de 40 a 60 minutos.

La entrevista puede formar parte, ser una etapa, de una reunión de grupo más amplia, puede ser seguida de un foro, introducirse en un grupo de discusión, etc.

### *1) Dramatización*

Esta técnica se refiere a la interpretación teatral de un problema o de una situación en el campo general de las relaciones humanas. Se trata de un método que por sí mismo crea informalidad,- es flexible, permisivo y facilita la experimentación, estableciendo una experiencia común que puede emplearse como base para la discusión. Alienta la participación de los miembros del grupo liberándolos de inhibiciones, ayudándolos a expresar y proyectar sus sentimientos, actitudes y creencias.

La dramatización es fácil de planear pero exige gran habilidad en su aplicación real. Puede elegirse para proporcionar datos inmediatos y empíricos sobre relaciones humanas comunes a todo el grupo, logrando una indagación más profunda que los métodos convencionales. Asegura el máximo de

compenetración psicológica e identificación con un problema, y así, aumenta la participación del grupo.

La dramatización sirve para ensayar las sugerencias o soluciones postuladas como un caso hipotético que puede semejarse mucho a una situación de la vida real, llevando a un grupo, a través de una serie de etapas, a un problema complejo de relaciones humanas. La atmósfera grupal se convierte en una atmósfera de experimentación y de creación potencial.

Este método alivia tensiones y permite descargas psicológicas de los integrantes, al mismo tiempo que enseña a comprender y desarrollar aptitudes fuera de las situaciones de la vida real. Esta labor permite dramatizar las soluciones alternativas de un problema y proporciona a los individuos oportunidades de desarrollar su comprensión al colocarse en el lugar de otro.

Otra ventaja de la dramatización es proporcionar oportunidades para que los individuos "representen" sus propios problemas, existiendo la posibilidad de comprenderlos mejor al presentarlos en una forma más dramática. La dramatización debe iniciarse con situaciones relativamente sencillas, objetivos claros y caracterizaciones definidas.

El elemento más importante de la dramatización es la espontaneidad, por lo que se recomienda evitar una estructuración demasiado rígida. Si se decide utilizar este método debe verse si la madurez del grupo permite llevarlo a cabo, ya que la dramatización invade frecuentemente los sentimientos y problemas personales de las personas.

Cómo se realiza:

1. Selección de las personas que desean participar en la dramatización (generalmente con cierta inclinación a la actividad artística).
2. Los sujetos seleccionados "actúan" para el resto del grupo alguna situación previamente elegida.
3. Para un mejor resultado de la dramatización cada participante puede elegir libremente el papel que desee interpretar de acuerdo a sus facultades y seleccionar el escenario, vestuario, etc., de acuerdo a sus propósitos.
4. El resto del grupo permanece atento a lo que ocurre en el foro.

Posteriormente a la representación se elaboran críticas y conclusiones generales

*m) Seminario de investigación y trabajo*

Estas técnicas ofrecen las siguientes características: El trabajo implícito e incluido surge de las personas asistentes, quienes participan en las sesiones, tanto de planeamiento, como en las de resumen y evaluación. El fundamento de los seminarios son las sesiones de trabajo y sobre ellas se basa toda la labor.

El éxito del seminario reside en un buen planteamiento del mismo, debiendo tomarse en cuenta todas las necesidades de los participantes para así lograr una buena asistencia. La participación depende de que el problema a tratar sea de interés general.

La duración mínima de los seminarios debe ser de dos días pues en menos tiempo es difícil lograr un buen aprovechamiento. Debe elegirse el lugar adecuado para el seminario, preferentemente un local de distracciones, pero que al mismo tiempo resulte cómodo y agradable.

Confiar en el interés, el entusiasmo, la ingeniosidad y la facultad creadora de los miembros, Por lo que las sesiones de trabajo proporcionan frecuentemente un medio más apropiado de educación que otras técnicas más convencionales, especialmente en los casos en que todas las personas tienen interés y contribuyen al programa general.

Cómo se realiza:

1. El grupo elige el tema del seminario, el tiempo destinado y el lugar de reunión.
2. Cada participante elige un tema que debe presentar claramente ante el resto del grupo durante el seminario. Cada expositor es responsable de su propio material, por lo que debe procurar su dominio.

3. Debido a que cada exposición trae como consecuencia un debate, es necesario contar con la ayuda de moderadores y comentaristas que ayuden al buen desarrollo del seminario.
  
4. Elaboración de una memoria que contenga los trabajos presentados y las conclusiones obtenidas.

*n) Técnica Phillips 66*

El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips, del Michigan State College, y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 6 minutos. Es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 y personas tiene como objetivos los siguientes:

Permitir y promover la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande sea. Obtiene opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve y por último logra llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.

Además, esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración; ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros; estimula el sentido de responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos. El objetivo principal, consiste en lograr una participación democrática en los grupos muy numerosos. Tal como lo ha expresado su creador:

“En vez de una discusión controlada por una minoría que ofrece contribuciones voluntarias mientras el tiempo lo permite, la discusión 66 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos”. (Bells, Miriam, 2009).

Procedimiento: Esta técnica requiere de muy poca preparación. Bastará con quien la aplique conozca el procedimiento y posea condiciones para ponerlo en práctica. El tema o problema por discutirse puede ser previsto, o bien surgir dentro del desarrollo de la reunión del grupo. No es común que un grupo se reúna para realizar un "Phillips 66", sino que se utilice en un momento dado de la reunión de un grupo, cuando se lo considere apropiado por sus características.

Desarrollo:

1. Cuando el facilitador de un grupo considera oportuna la realización de un "Phillips 66", formula con precisión la pregunta o tema del caso, y explica cómo los miembros han de formar subgrupos de 6, ya sea desplazando los asientos, o volviéndose tres personas de una fila de adelante hacia los tres de la fila de atrás cuando los asientos son fijos.
2. El facilitador informa a los participantes sobre la manera como han de trabajar cada subgrupo e invita a formar los subgrupos.

3. Una vez que los subgrupos han designado un coordinador y un secretario, el Facilitador toma el tiempo para contar los seis minutos que ha de durar la tarea. Un minuto antes de expirar el plazo, advierte a los subgrupos para que puedan hacer el resumen.
  
4. Terminado el tiempo de discusión de los subgrupos, el facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita a los secretarios la lectura de sus breves informes.
  
5. El facilitador u otra persona anotan en un rotafolio una síntesis fiel de los informes leídos por los secretarios. De tal modo que todo el grupo tenga conocimiento de los diversos puntos de vista que se han obtenido, extrae las conclusiones sobre ellos, y se hace un resumen final cuya naturaleza dependerá del tema, pregunta o problema que se haya expuesto.

#### Sugerencias prácticas:

Si los miembros no se conocen, la interacción será favorecida con una breve auto - presentación antes de comenzar la tarea del subgrupo, por otro lado, el facilitador podrá ampliar el tiempo de discusión de los subgrupos si observa que se hallan muy interesados en el tema, o no han llegado al resumen.

Es conveniente que la pregunta o tema en discusión sea escrita en un rotafolio y quede a la vista de todos. En las primeras experiencias se propondrán temas sencillos, formulados con la mayor claridad y precisión.

El facilitador debe actuar con sencillez y naturalidad, estimulando el interés por la actividad. No debe hacer ninguna evaluación de las ideas o respuestas aportadas por los subgrupos; es el grupo quien debe juzgarlas. En lo posible, la pregunta ha de ser de las que exigen respuestas de tipo "sumatorio" (Y no de oposición); ejemplo: mencione causas...; qué consecuencia tiene...; cuántos factores...; qué características..., etc.,

Posibles aplicaciones:

También puede utilizarse esta técnica en al aula para indagar el nivel general de información que poseen los alumnos sobre un tema; para elaborar y hallar aplicaciones a un tema aprendido teóricamente.

Después de cualquier actividad realizada colectivamente (Clase, conferencia, película, experimento, etc.) la misma puede ser evaluada o apreciada en pocos minutos por medio de esta técnica.

A continuación se presentarán dinámicas, técnicas grupales alusivas al tema con la intención de retroalimentar el aprendizaje por medio del juego.

#### **5.4 Dinámicas en la eficacia de la capacitación.**

Dinámica A:

PRESENTACIÓN CON FOTOS	
<p>OBJETIVO: Esta dinámica es básica, de gran interés y se lleva a cabo para grupos que apenas inician y, por lo tanto, que casi no se conocen. Su objetivo es facilitar la comunicación entre el grupo.</p>	
<p>TIEMPO: Duración: 25 minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: 25 personas</p> <p>LUGAR: Un lugar amplio y bien iluminado.</p>	<p>MATERIAL:</p> <p>Fácil Adquisición</p> <ol style="list-style-type: none"><li>I. Recortes, fotografías.</li><li>II. Crayolas o varios plumones para cada subgrupo.</li></ol>
DESARROLLO	
<p>III. Se colocan en una mesa una serie de fotos enumerándolas con lápiz, posteriormente los participantes las miran y eligen con la que más se identifiquen.</p> <p>IV. Forman grupos de 8 personas y comentan por qué la eligieron y eligen una a la cual los va a representar.</p> <p>V El capacitador reúne al grupo en plenaria y pregunta a los participantes el porqué la escogieron, cómo se sintieron y cómo se visualizan a futuro.</p> <p>VI. El instructor guía la dinámica, así como también, debe buscar los momentos claves de flexibilidad para lograr una favorable reflexión tratando con ello de concientizar a los participantes.</p>	

Dinámica B:

CONOCE TU EMPRESA	
OBJETIVO: Que los participantes conozcan y valoren la empresa donde trabajan.	
<p>TIEMPO: Duración: 45 minutos</p> <p>TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado. divididos en 5 subgrupos</p> <p>LUGAR: Un lugar amplio y bien iluminado.</p>	<p>MATERIAL:</p> <p>Fácil Adquisición</p> <p>Tres hojas de rotafolio o cartulinas por cada subgrupo.</p> <p>Una caja de crayolas</p>
DESARROLLO	
<p>I. El Facilitador divide a los participantes en cinco subgrupos y reparte a cada subgrupo el tema.</p> <p>II. El Facilitador explica a los participantes que cada subgrupo deberá preparar una presentación en relación con el tema asignado.</p>	
Equipo 1:	Ubicación geográfica de sus instalaciones y distribución física de las diferentes áreas.
Equipo 2:	Visión, misión, organización y objetivo social
Equipo 3:	Las normas, reglamento y controles.
Equipo 4:	Funciones y responsabilidades
Equipo 5:	Principales políticas
<p>III. El Facilitador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita que cada subgrupo presente su tema.</p> <p>IV. Al final de cada presentación el facilitador precisa las ideas que estime convenientes, al igual guía el proceso, para que, el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	

## Dinámica C

LA CAJA DE LAS SORPRESAS	
Objetivo: Compartir e intercambiar conocimientos y aptitudes.	
TIEMPO: Duración: 45 minutos	MATERIAL:
TAMAÑO DEL GRUPO: 30 a 40 personas.	Recurso humano, caja, papel, lapicero.
LUGAR: Un lugar amplio y bien iluminado.	
<b>DESARROLLO</b>	
<p>I. Se prepara una caja (puede ser también una bolsa), con una serie de tiras de papel enrolladas, en las cuales, se han escrito algunas preguntas acerca del tema expuesto; Los participantes en círculo.</p>	
<p>II. La caja circulara de mano en mano hasta determinada señal (puede ser una música, que se detiene súbitamente). La persona que tenga la caja en el momento en que se haya dado la señal, O se haya detenido la música, deberá sacar de las tiras de papel y ejecutar la tarea indicada. El juego continuará hasta cuando se hayan acabado las papeletas, el participante que realiza la actividad seguirá orientando el juego con la finalidad que se retroalimente el aprendizaje del tema expuesto.</p>	
<p>III. Los equipos preparan las preguntas.</p>	
<p>IV. Al final de cada presentación el Facilitador precisa las ideas que estime convenientes.</p>	
<p>V. El Facilitador guía un procesó, mismo, que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	

## Dinámica D

DINAMICAS DE COMUNICACIÓN	
OBJETIVO: El alumno debe ser capaz de señalar distorsiones que se proceden en la transmisión oral de un mensaje.	
TIEMPO: Duración: 30 minutos	MATERIAL:  I. Fotografía, cuadro, pañuelo etc.
TAMAÑO DEL GRUPO: 15 personas.	
LUGAR: Un lugar amplio y bien iluminado.	
<b>DESARROLLO</b>	
<p>III. Se solicita cinco voluntarios y se les pide que esperen afuera del salón. Al grupo que permanece en el salón se les pide que tenga una actitud lo mas imparcial posible. Guarde silencio y también sus emociones. Se hace entrar el primer voluntario y se le muestra (y también al grupo que permanece en el salón), una foto, diapositiva, cuadro, etc., que sea significativa. Después se le menciona que el debe descubrir oralmente lo que ha visto al segundo voluntario. Después que el primero le trasmitió lo que vio al segundo, este debe transmitir lo que oyó del primero al tercer voluntario. El último escribe en el tablero lo que capto de la descripción que le dio su compañero. Se vuelve a mostrar, a todos, la foto, imagen... El quinto voluntario comunica al resto lo que vio en la foto, imagen... y lo compara con lo que el oyó.</p>	
<p>IV. Sugerencias metodologicas: Al igual que en los demás ejercicios sobre comunicación lo que más interesa es el periodo de tiempo dedicado a la reflexión sobre el juego mismo.</p>	
<p>V. Los equipos preparan el material a presentar.</p>	
<p>VI. El capacitador guía el proceso, para que el grupo logre reflexionar el tema expuesto y como puede aplicar lo aprendido a su vida.</p>	

## Dinámica E

LA TÉCNICA DEL BARCO (Dinámica de reflexión).	
OBJETIVO: Que los participantes presenten sensibilidad y valores personales	
TIEMPO: Duración: 30 minutos	MATERIAL:
TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado.	Fácil Adquisición
LUGAR: Un lugar amplio y bien iluminado.	I. Recursos humanos, tablero, tiza, borrador, hojas, lapiceros.
<b>DESARROLLO</b>	
<p>II. El coordinador dibuja un barco, con su tripulación navegando en el mar, en el tablero, explica que la tripulación esta compuesta por un médico, un vaquero, un ingeniero, una prostituta, un deportista, un ladrón, un drogadicto, un sacerdote, un psicopedagogo, un alcoholico, un tecnólogo educativo, un pedagogo reeducativo, un obrero, etc., El barco continúa su rumbo y de pronto crece el mar y el barco naufraga, logran sacar una pequeña barca, en la cual, solo caben dos personas uno quien la maneja y otro de la tripulación.</p>	
<p>III. La pregunta para el grupo, la cual, cada participante debe escribir en su hoja es ¿A quién salvaría usted? y ¿Por qué lo salvaría?</p>	
<p>IV. Luego el coordinador solicita se formen grupos de 6, 10 ,12 participantes, allí cada uno expone su pensamiento, su criterio; luego en el grupo se nombra un moderador y un relator, analizan los conceptos de cada uno y unifican un criterio por grupo lo exponen en plenaria cuando el coordinador de la señal. Finalmente se saca una conclusión de la dinámica por todos los participantes.</p>	
<p>V. El capacitador ordena que se realice un semi-circulo en donde los participantes aporten sus análisis y reflexiones.</p>	
<p>VI. Al final de cada análisis el capacitador precisa las ideas con la intención de que se logre un aprendizaje significativo.</p>	

## Dinámica F

¿CÓMO ES MI SITUACIÓN ACTUAL?	
OBJETIVO: Ayudar a los participantes a descubrir, cuál de las, cuatro áreas de vida les es de mayor significado en el momento actual, para poder elaborar objetivos, actividades y necesidades de cambio dentro de su situación actual en cada área.	
<b>TIEMPO:</b>  Duración: 15 minutos	<b>MATERIAL:</b>  Fácil Adquisición
<b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado	Un Cuestionario "¿Cómo es mi situación actual?". Para cada participante.
<b>LUGAR:</b> Un salón amplio y bien iluminado	
<b>DESARROLLO</b>	
I. El Facilitador reparte a los participantes los cuestionarios ¿Cómo es mi situación actual?, uno por cada participante.	
II. El Facilitador solicita voluntarios que quieran comentar sus resultados en el grupo.	
III. El Facilitador pide a los participantes que hagan comentarios finales del ejercicio.	
IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.	
<b>¿CÓMO ES MI SITUACIÓN ACTUAL?</b>	
1. ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?	
2. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?	
3. ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi trabajo?	
4. ¿Cómo es mi vida actual en relación con el mundo?	
5. ¿Qué interrelaciones guardan entre sí las cuatro áreas anteriores?	

## Dinámica G

EJERCICIO DE MOTIVACIÓN	
OBJETIVO: Mostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.	
Duración: 10 minutos	MATERIAL:  Fácil Adquisición  Billetes de banco (o quizá monedas) ocultos y sujetos con cinta adhesiva debajo de las sillas de los asistentes.
TAMAÑO DEL GRUPO: 20 participantes	
LUGAR: Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes estar sentados y poder levantar las sillas.	
DESARROLLO	
<p>I. Dado que la motivación es a menudo un lugar común, recalque que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para hacer una cosa". Para ilustrarlo diga al grupo "por favor levanten la mano derecha". Espere un instante, de le las gracias al grupo y pregúnteles: ¿Por qué hicieron eso? La respuesta será: "Porque usted nos lo dijo." "Porque dijo 'por' favor". Etc.,</p> <p>II. Después de 3 o 4 respuestas, dígales: Muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie y levantar sus sillas?</p> <p>III. Lo más probable es que nadie lo haga. Continúe: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, podría eso motivarlos para ponerse de pie y levantar sus sillas". Todavía, casi nadie se moverá; entonces dígales: "Permítanme decirles que sí hay billetes de banco debajo de algunas sillas". (Por lo general, se levantarán dos o tres asientos y muy pronto los seguirán lo demás. Conforme encuentran los billetes, señale: "Aquí hay uno, allí en el frente hay otro". Etc.,</p>	

IV. Se les aplicarán unas preguntas para su reflexión:

¿Por qué necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez?

¿Los motivó el dinero? (Haga hincapié en que el dinero muchas veces no actúa como motivador).

¿Cuál es la única forma real de motivar? (Acepte cualquier respuesta pertinente, pero insista en que la única forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que lo desee). ¡No hay otro modo!

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### DEDOS CRUZADOS

**OBJETIVO:** Demostrar la forma en que un cambio obligado puede ocasionar incomodidad y, por tanto, resistencia.

**TIEMPO:**

Duración: 5 minutos

**TAMAÑO DEL GRUPO:** 25 participantes

**LUGAR:** Un salón amplio bien iluminado.

### DESARROLLO

I. Al aumentar el cambio y reconocer que muchas personas admiten que se resisten a cualquier clase de cambio, sugiera que le agradecería ilustrar este aspecto. Pida al grupo que entrelace los dedos de las manos en una posición como de oración.

II. Diga al grupo que mire cómo están entrelazados sus dedos. Ahora pida que separen las manos y vuelvan a cruzarlas exactamente al revés de como las tenían (es decir, si el pulgar izquierdo estaba arriba, ahora debe quedar allí el pulgar derecho). Señale que para algunas personas, este cambio físico no representa ningún problema, pero para la mayor parte, este ligero cambio físico ocasiona incomodidad o un sentimiento molesto.

**PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN:**

1.- ¿Se sintió algunos de ustedes incómodo con los dedos en la nueva posición? ¿Por qué?

2.- ¿Las personas se resisten al cambio? ¿Están de acuerdo? Si es así, ¿por qué?

3.- ¿Cuáles son las técnicas que se pueden emplear para disminuir la resistencia al cambio?

4. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## CAPÍTULO VI

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 6.1 Enfoque de la investigación.

De acuerdo a nuestro proyecto de investigación, se tomó el modelo mixto como combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo en respuesta a la combinación que ambas presentan en todo el proceso de la investigación o al menos en la mayoría de las etapas, con la intención de contar con bases sólidas y fundamentadas para dar mayor validez a nuestro proyecto.

Partimos de una idea de investigación que se transformo en una serie de preguntas acerca de la capacitación en las empresas; preguntas que guiaron y fueron bases determinantes para esta investigación. Algunos ejemplos de preguntas fueron: a) ¿De acuerdo a tu perfil profesional qué funciones realizas dentro del departamento de recursos humanos dentro del ámbito empresarial?; b) ¿Con qué frecuencia te imparten cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo?; c) ¿Usted promueve y gestiona la capacitación dentro del departamento de recursos humanos y cuáles técnicas utiliza comúnmente para lograr un mayor entendimiento y aprendizaje en los empleados?; d) ¿Con qué frecuencia evalúas el nivel de desempeño del trabajador?.

No fueron todas las preguntas, aunque sirvieron para ilustrar el ejemplo. El estudio comprendió 12 empresas en donde se tomó una muestra de 20 empleados en cada una de ellas y se les aplico un cuestionario que nos proporcionara la información requerida; posteriormente se analizaron las preguntas y se llevó acabo el análisis estadístico con los datos del cuestionario, donde se aplico un análisis interpretativo a los datos resultantes.

## **6.2 Alcance de la investigación.**

De acuerdo al diseño de la investigación y los alcances que esta muestra en todo el proceso y desarrollo de la misma, se tomaron dos estudios, los cuales son; el descriptivo y correlacional.

Ambos estudios permitieron recaudar información sustentable a cerca de la falta de interés por la capacitación que muestra el departamento de recursos humanos dentro del ámbito empresarial.

Esta idea nos llevo a descubrir características y propiedades latentes que presenta una empresa en términos de capacitación; sin embargo, los resultados fueron: en primera instancia que la empresa visualiza a la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión en sus empleados, posteriormente fue la ausencia de una capacitación continua y la falta de técnicas didácticas por parte del capacitador para lograr un aprendizaje significativo en los empleados; “dichas variables mediatizaron la directriz de la investigación; ya establecidas las necesidades se propuso diferentes alternativas de mejora para solucionar el problema que presentan las empresas acerca de la capacitación, es allí donde el estudio correlacional juega un papel impórtate dentro de este estudio por que será la respuesta a tales necesidades ya citadas” (Hernández, Sampieri, 2003).

Nuestra variable de alterativa para lograr una mejora en los procesos laborales es proporcionar una guía de estrategias didácticas para la capacitación en el ámbito laboral con el único fin de optimizar el recurso humano en el ámbito empresarial.

### **6.3 Diseño de la investigación.**

“Se contempló el tipo de investigación documental pero a cierto grado era menester relacionar el entorno, para no tener solamente un bagaje teórico sino también realista y vivencial que posibilite la mejora del proyecto en la armonía de la teoría-práctica” (Hernández, Sampieri, 2003).

Por tal cuestión y a efectos del proyecto fue determinante recurrir al diseño cuasi-experimental, en el cual, se enfocó directamente a grandes empresas, pues ante ello se ubicó en la dinámica de trabajo que realiza la organización especialmente en el departamento de recursos humanos.

Cabe mencionar que esta investigación no es experimental por cuestiones anteriormente citadas, sin embargo, se aplicó cuestionarios a diferentes organizaciones dando respuesta al sistema cuasi-experimental.

### **6.4 Tipo de investigación.**

El proyecto de investigación “tesis”. Se basó en el tipo de investigación documental, lo cual, estable en su estructura un conjunto de conceptos, teorías, disciplinas, métodos y técnicas que fueron recopiladas a través de libros principalmente, revistas y algunos escritos de la cual permite obtener un panorama más amplio del tema a tratar; de igual manera marca los indicios que permitan y posibiliten fundamentación del proyecto de investigación.

### **6.5 Delimitación del universo.**

La investigación se desarrolló en el contexto de las organizaciones empresariales específicamente en el departamento de recursos humanos. Y la ubicación geográfica, en la cual, se desarrolló el proyecto de investigación fue plenamente en la zona centro del Estado de Veracruz, en el cual es una región

donde se han establecido grandes monopolios capitalistas que generan en gran parte fuentes de trabajo para la ciudadanía; en este caso se esta hablando de regiones como Orizaba, Ixtaczoquitlan y fortín, que por consiguiente se tomó a 12 empresas de estas regiones en lo que respecta a Orizaba: ADO, MONTOSA, COMERCIALIZADORA CADER, COCA COLA, MERCADO SORIANA, BIMBO, TELMEX; de Ixtaczoquitlan: PEPSI, KIMBERLY CLARK, SABRITAS, PEMEX; de Fortín: CAPUFE. En conjunto, configuran una zona mixta de trabajo, servicios e infraestructuras, muy importantes para la ciudad debido a la gran magnitud de las actividades que se desarrollan en ellas y de los múltiples usos que convergen entre sí en estas regiones.

## **6.6 Selección de la muestra.**

Su concepto e importancia en mencionada actividad consistió en decidir ciertas muestras de una población de elementos de los cuales vamos a tomar ciertos criterios de decisión, el muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad.

Básicamente categorizamos la muestra probabilística, donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, se tomó una muestra de doce empresas y se aplicó un cuestionario con trece preguntas a veinte trabajadores; posteriormente se recurrió a estandarizar los resultados obtenidos de manera estadística.” Es una medida usada para describir alguna característica de una muestra, por ejemplo en ella podemos ver la pérdida de dinero, tiempo y visualizar necesidades latentes que puedan afectar en un futuro. Para ello es menester recurrir a las medidas de tendencia central: media aritmética, una mediana o una desviación estándar de una muestra, para obtener con ello dicha seguridad en los resultados” (APA, 2000).

## **6.7 Instrumento de prueba.**

### **6.7.1 El cuestionario.**

Se elaboró un cuestionario con trece preguntas para el desarrollo de la investigación; su presentación fue de opción múltiple y estas fueron aplicadas a responsables o directivos del departamento de recursos humanos. Ante ello se consideró la aplicación de un cuestionario, el cual, ha sido una herramienta de investigación que proporciona datos significativos con el fin de sustentar el proceso metodológico, por consiguiente se deriva el análisis cualitativo en cuanto a los cuestionarios aplicados, que dio como resultado conocimientos amplios y claros del área investigada lo que permitió determinar la operacionalización de las variables tanto independiente como la dependiente.

## **6.8 Tipo de Método.**

La teoría como producto y generalización del conocimiento, tiene las funciones de servir de orientación en el desarrollo de una investigación, para ordenar, sistematizar, definir, abstraer, resumir y generalizar la información, los datos, procesos y fenómenos, así como también predecir el comportamiento de los mismos.

El proyecto de investigación desarrollado fue en términos de capacitación, donde se sustentó bajo un método teórico, el cual responde a las exigencias que demanda dicho método; por lo tanto se recurrió al método heurístico (localización y recopilación de las fuentes documentales, que son la materia prima del trabajo de investigación); el establecimiento de estos temas son de

gran interés y valdes al proyecto siendo el punto de partida de la actividad investigada.

“Entre los principales requerimientos que demanda dicho método teórico está el carácter sistémico, que se manifestó en la integración e interacción de los elementos componentes, cuya cualidad resultante es la generalización que se expresa en la teoría; eslabonamiento lógico y la congruencia entre los elementos que la integran, así como la existencia de una estructuración jerárquica en todo su desarrollo” (APA, 2000).

## CAPÍTULO VII

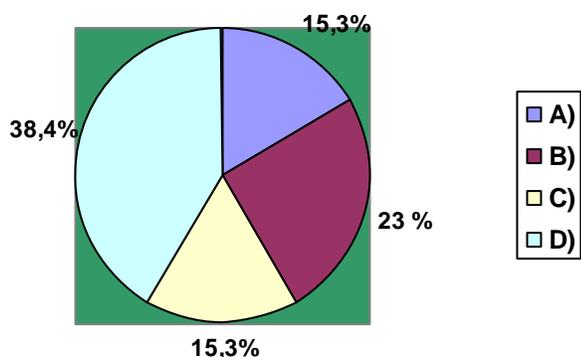
### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber realizado una investigación sobre los procesos de capacitación en las diferentes empresas, se observó que efectivamente la falta de técnicas es el principal factor en la aplicación de la capacitación a los trabajadores, dando como resultado un bajo rendimiento laboral.

A continuación se detallan las siguientes gráficas como evidencia sustentable de la afirmación de nuestra hipótesis y corroboración de nuestra problemática a investigar.

#### 7.1 Análisis e interpretación de la investigación.

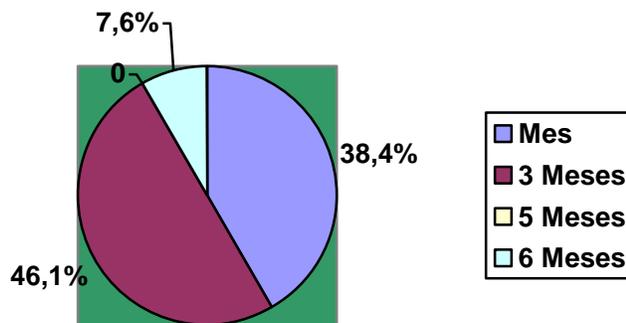
1.- A la Pregunta 1, se solicitó el perfil profesional y las funciones que realiza dentro del departamento de recursos humanos. Los resultados fueron los siguientes:



Como se puede ver en el gráfico el 38,4% de los encuestados presentan un conocimiento claro y concreto de las funciones que se realizan en el departamento de R-H, por otro lado, el 30% solo tiene el conocimiento y

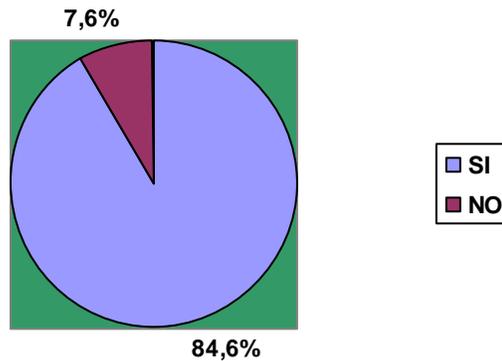
referencia de las actividades que se ejecutan; el 20% restante manifiesta no estar muy familiarizado con las funciones que demanda dicho departamento.

2.- A la Pregunta 2, consistió en saber con qué frecuencia imparten cursos de capacitación relevante e importante en las áreas de trabajo.



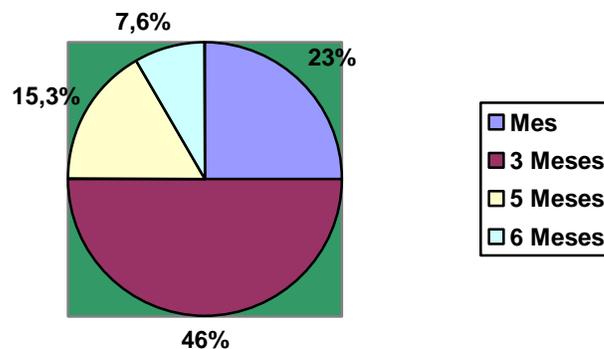
De acuerdo, a los resultados obtenidos el 40% de los encuestados manifiestan tener capacitación cada mes como política y requerimiento de la empresa, El 50% solo se les capacita cada 3 meses y el 10% restante cada 6 meses donde se puede notar e inferir la falta de interés e inversión de la empresa (RR-HH) por la capacitación continua y desarrollo profesional de sus lideres.

3.- Pregunta 3, consistió en saber si el encargado del departamento de recursos humanos promueve y gestiona la capacitación dentro de la organización. Tales resultados se muestran a continuación.



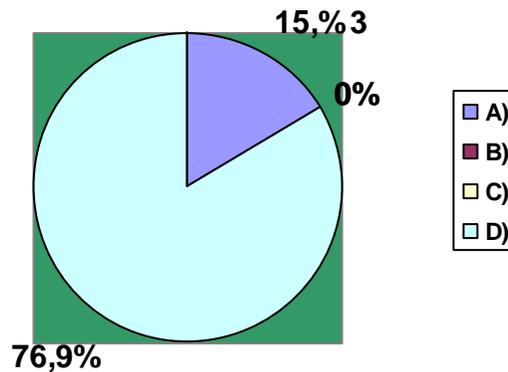
El alto índice de la muestra demostró el 90% que dentro del Departamento de R-H se promueve y gestiona la capacitación como elemento sustancial en la optimización y desarrollo del recurso humano, el 10% responde a la falta de gestión que presentan algunos departamentos de R-H para con sus trabajadores, siendo las políticas de las empresas las que marcan el rubro de la capacitación para directivos y gerentes de áreas, donde la capacitación se da vía Internet, dando la apertura de autodidacta al trabajador.

4.- Pregunta 4, se solicitó saber la frecuencia en la que es capacitado el personal de la empresa. Tales resultados obtenidos se visualizan en la grafica.



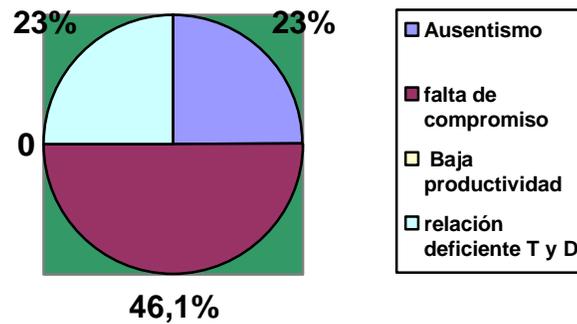
En lo que respecta a la capacitación del trabajador el 46% de los encuestados responde que capacitan al personal cada 3 meses, como justificación al periodo de crisis que se vive, el 23% de las empresas capacita cada mes al trabajador como requerimiento y política organizacional viendo en la capacitación una inversión en el capital humano, el 25% restante proporciona la capacitación pero solo se promueve cada 5 o 6 meses sin lograr los objetivos establecidos.

5.- A la pregunta 5, se solicitó el tipo de capacitaciones que comúnmente se brinda en la institución, a lo cual, se obtuvo el siguiente resultado:



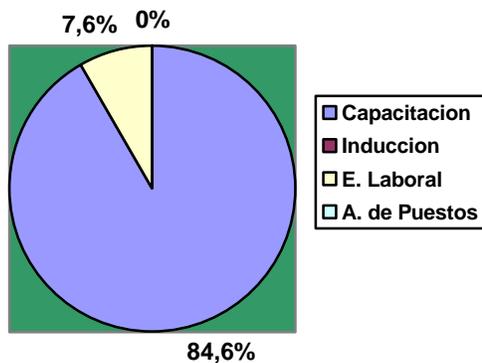
El 80% de los encuestados manifestaron gestionar comúnmente capacitación que con lleve al aprendizaje de Técnicas de Dirección, motivación, Valores, políticas Laborales, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo como elementos sustanciales en la formación integral del trabajador, el 20% presenta capacitación en el puesto en lo que respecta al adiestramiento de las maquinas.

6.- A la pregunta 6, se solicitó los tipos de problemas que se dan con mayor frecuencia dentro de la empresa. Los resultados se muestran a continuación



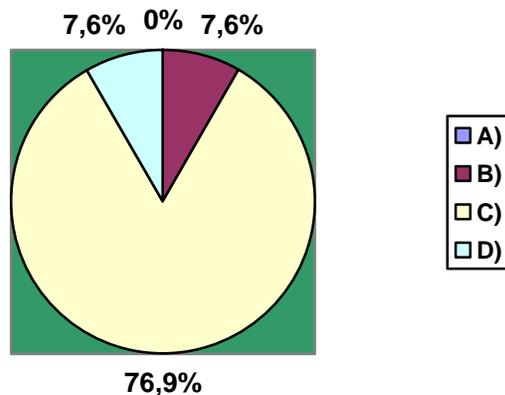
Como podemos observar en la grafica el 46.1% manifiesta que el problema con mayor frecuencia dentro de la empresa es la falta de compromiso del trabajador, por otro lado, el 23% alude al problema del ausentismo y el 23% restante responde que no existe buena relación entre directivos y trabajadores, en el cual, podemos inferir que esta dos problemáticas podrían solucionarse si promovieran y gestionaran una capacitación continua que con lleve al trabajador al cambio de conducta.

7.- pregunta7, por medio de una interrogante al encargado del Departamento de Recursos Humanos logro conocer si el responsable del departamento diseña, planifica, coordina y ejecuta proyectos dentro de la empresa. Tales reuntados se muestran a continuación.



El 84.6% de los encuestados manifestó diseñar comúnmente proyectos de capacitación, como respuesta vital ante dichas problemáticas; el 10% restante diseña proyectos de evaluación laboral como normatividad para detectar las altas y bajas de la empresa asimismo detecta maquinaria obsoleta y calidad de trabajo.

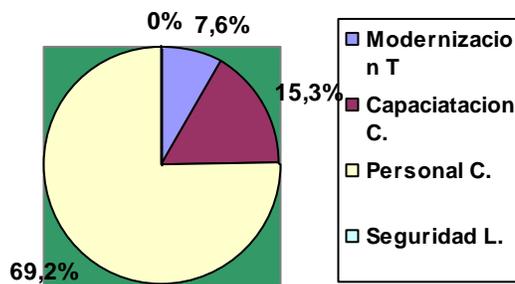
8.- A la pregunta 8, se solicitó el tipo de seguimiento que utiliza para el ingreso del nuevo personal, a lo cual, el resultado es el siguiente.



Para el ingreso del nuevo personal a la empresa, son diferentes los procesos de contratación, del cual, va a depender de la reputación y prestigio de la organización; los resultados mostraron que el 76.9% utilizan el reclutamiento, selección, solicitud de empleo, entrevista, pruebas psicométricas, examen

medico, como el más idóneo para la contratación del nuevo personal; el 20% restante conoce los parámetros correctos pero la empresa no presenta una normatividad concreta al DR-H en estos términos para la selección del personal, aunado a la falta de actualización por parte del departamento en tales conceptualizaciones.

9.- a la pregunta 9, se le solicitó conocer las diferentes necesidades que se presentan dentro de la Empresa. Tales resultados se muestran a continuación.



Los resultados que se muestran en la grafica con un alto índice del 69.2% demuestra que las empresas requieren de un personal cada vez mas competente en el área laboral que contribuya significativamente en la toma de decisiones e ideologías de mejoras a la empresa. El 15.3% responde a la necesidad de capacitación continua que pontencialice las capacidades físicas y emocionales del trabajador, de no ver a la capacitación como un gasto sino como una inversión de mejora laboral para la empresa; el 7.6% necesita modernización tecnológica, para mayor productividad ligado al adiestramiento y capacitación continua, para el mayor conocimiento y manejo de las maquinas, del cual, exige la nueva era del conocimiento.

## 7.2 Recomendaciones

Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se puede observar la gran necesidad de sistemas o programas y disciplinas actualizadas que respondan a las necesidades de hoy; en cuanto a nuevas técnicas pedagógicas para lograr un mejor aprendizaje en la capacitación, en las organizaciones específicamente en el DR-H, cuyo propósito es lograr un proceso metodológico de calidad que va desde su selección hasta su evaluación donde la formación continua del trabajador será periódicamente para optimizar su rendimiento físico, intelectual, emocional y productivo creando con ello prototipos competentes en el escenario empresarial se hacen las siguientes recomendaciones:

- El departamento de R-H debe estar actualizado en Técnicas pedagógicas y programas que respondan a las actividades requeridas por el área.
- Un punto clave es promover la capacitación continua dentro de la empresa, de no verla como un requerimiento sino como una inversión.
- Planificar en la empresa seminarios, talleres o jornadas de actualización en cada unas de las áreas para dar a conocer las ventajas y conocimientos que ofrece la capacitación.
- Establecer una excelente relación y comunicación entre supervisores y empleados de la empresa, así como también ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y capacitar a los supervisores para que logren una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que

tan importantes son ellos para la empresa, no como producto sino como persona que por el hecho de ser humano merece respeto y reconocimiento por su labor.

- Motivar en todo momento que se pueda al trabajador ya sea monetario, en horas o reconocimiento de su trabajo lo que propiciara que el individuo se encuentre comprometido con él y con la empresa en un sentido armónico.
- Fomentar la cultura de evaluación en todos los trabajadores de la empresa, lo que permite condicionar al ser humano en esta cuestión y que en tanto lo ayudará en la vida cotidiana en un punto de reflexionar que ha realizado bien o mal dentro de su labor de vida.

### 7.3 Conclusión

Es importante tomar en cuenta los temas antes mencionados como proceso educativo de mejora en una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso laboral, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Su puesta en práctica recae dentro del departamento de recursos humanos dentro de las organizaciones siendo la capacitación un pilar fundamental para los trabajadores-organización y empresa.

Por lo tanto, el proceso de capacitación que se da en algunas empresas recae en las diferentes técnicas para realizarla. A continuación observaremos las limitantes que se presenta cotidianamente en las organizaciones:

- Falta un esquema de trabajo estructurado, diseñado y actualizado en cuanto a los procesos de capacitación de personal en sus diferentes tipos.
- Ausencia de un área específica dentro de la empresa donde se proporcione la capacitación.
- Ausencia de capacitación continúa.
- La capacitación considerada como un gasto o requisito
- La incapacidad del DD-H por gestionar y promover la capacitación en la empresa
- El perfil profesional no es el óptimo para promover e impartir la capacitación.
- Ausencia de Técnicas pedagógicas para los procesos de capacitación en relación al bajo rendimiento laboral.

Ante esta cuestión se concluye que la capacitación requiere de un conjunto de técnicas que le permitan una mayor eficiencia, siendo éstas, de vital importancia en todos los procesos que conlleva la capacitación que son parte inherentes de todo proceso de formación humana y laboral. Por ello mismo surge la necesidad de contar con un especialista que cubran con las expectativas que demanda una verdadera capacitación donde el proceso de aprendizaje sea efectivo para lograr armónicamente los objetivos.

Dicha propuesta va encaminada a que las capacitaciones laborales deben ser programadas en estrategias técnicas y dinámicas que permitan la fluidez la participación activa de los trabajadores, dando como resultado un alto grado de motivación, aspecto esencial en la disminución del bajo rendimiento laboral.

El problema esta en que la mayoría de los empresarios carecen de conocimientos de la lic. en pedagogía, por lo tanto, dichas actividades de formación educativa les es proporcionada a otros especialistas el término de capacitación. Las empresas deben pensar en que manos dejan el recurso humano de su empresa lo que conlleva a estar en riesgo la existencia de la organización en el mercado. Que quede claro que el pedagogo no cumple solamente con la capacitación educativa del trabajador, sino también sabe reclutar, seleccionar, planear, diseñar y evaluar; por lo tanto, presenta tantos conocimientos que se puede decir que presenta una actitud multifuncional.

Es necesario dar a conocer que la semilla esta empezando a dar grandes frutos dentro de las grandes empresas reconocidas mundialmente en donde el pedagogo esta abriendo brechas; y así mismo dando honor a su disciplina por medio de la calidad de su trabajo, imaginemos a largo plazo el reconocimiento que esta tendrá dentro de esos grandes monopolios capitalistas. Si bien sabemos que estamos rodeadas por ellas, somos parte de su estructura y dependemos, tanto de sus alcances como de sus desventajas que se presenta este mundo cambiante.

Por lo tanto, se concluye que la capacitación, en base a la guía de estrategias didácticas propuesto en esta tesis, y aplicado en un contexto organizacional puede dar beneficios a las empresas o instituciones a largo plazo, disminuyendo el bajo rendimiento laboral.

## Referencias

APA, Manual de estilo de publicaciones, Manual Moderno, México, 2002.

Arias, Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño, Trillas, 5ª ed, México, 2001.

Bunge, Mario, A la caza de la realidad, Gedisa, España, 2007.

Bells, Miriam, Técnicas didácticas de capacitación, Disponible en: [<http://www.monografias.com/trabajos16/tecnicas-didacticas/tecnicas-didacticas.shtml>]. Consultado el 27 de Noviembre del 2010.

Fernández Carolina, Salinero Miguel, Revista complutense de educación, Vol. 45, Madrid, 2003.

Castañeda- Dela Torre-Morán-Lara, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2002.

Chiavenato, Idalberto, Administración de los recursos humanos, McGraw-Hill, España, 2000.

Dessler, Gary, Administración de Personal, Prentice Hall, México, 2001.

Entrevista a Inger Ekvist por Julia Escobar en, la Ilustración liberal, Revista Española Americana. No. 6-7. Octubre 2000.

[www. Pedagogía.com.mx](http://www.Pedagogía.com.mx)

Flores, Ochoa, Rafael, Tobon, Restrepo, Alonso. Investigación Educativa y Pedagógica, McGrall Hill, Colombia, 2003.

Hernández, Rodríguez Sergio, Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, McGraw Hill, México, 2002.

Hernández, Sampieri, Fernández Collado, Carlos, baptista, Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 2003.

Polan, Simon, Valle, Cabrera, Ramón, La Gestión de Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, Mc Graw Hill, 3ª. ed, España, 2007.

Mercado, Salvador, Administración Aplicada 1ª parte: Teoría y Práctica, Limusa, 2ª ed, México, 2007.

Solís, Santos, Carlos, Alta tensión: Historia filosofía y sociología de la ciencia, Paidós. Madrid, 1998.

Zamora, Armando. Nueva Técnica Pedagógica para Construir conocimientos tecnológicos de salud denominada: Mesa Servida. Universidad Médica de Guantámano, Cuba, 2005. Disponible en: [http://www.sabetodo.com/contenidos/EEAkVZZ VIFtMRVGpUU.php]. Consultado el 26 de Noviembre del 2010.

Escobar, Julia, Teorías clásicas de la administración, Limusa, España, 2000.

Cuellar, Cristina, Isabel, Dinámicas de grupo, pastoral juvenil, México, 2004.

## **Glosario**

**EMPRESA:** Unidad económico social encaminada a la producción y capital así como procura el bienestar social

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado.

**EDUCACIÓN:** Proceso sistemático de carácter educativo que con lleva la formación y el despliegue de aptitudes del educando

**PEA:** Proceso de enseñanza aprendizaje

**RR-HH:** Siglas en plural que significan recursos humanos

**EVALUACIÓN:** Cuantificación del resultado de una acción

**CAPACITACIÓN:** Proceso sistemático altamente planeado y diseñado para la formación de algún saber con el afán de optimizar los recursos físicos, intelectuales y emocionales del trabajador.

**AUTO-DIDACTISMO:** Aquella persona que se instruye por si mismo

**CONCIENTIZACION:** Hacer que alguien sea consciente de algo.

**IDEOLOGÍA:** conglomerado de ideas, creencias y modos de pensar de un grupo, nación, clase, profesio u ocupación.

**IDEOSINCRACIA:** Temperamento, carácter y modos de pensar propio y peculiar de cada uno.

**ESTEREOTIPO:** creencia convencional o sumamente simplista.

**AR-H:** Siglas singulares que denominan administración de recursos humanos.

**SISTEMA:** Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre si con un propósito determinado.

**POCHTECAS:** Comerciantes y representantes regionales

## Anexos

### Anexo 1. Formato de Encuesta.



Universidad de Sotavento  
Campus Orizaba



Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación, por el cual le pedimos sea tan amable, de leer cuidadosamente las preguntas y contéstelo en el espacio indicado para esta.

Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la relación y calidad de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

**Objetivo:** La presente investigación tiene como finalidad, el análisis de la importancia que posee la capacitación y planeación dentro del ámbito empresarial de una manera tan concreta, desde el ingreso del trabajador como en toda su permanencia en la empresa.

1.- ¿De acuerdo a tu perfil profesional que funciones realizas dentro del departamento de recursos humanos?

A) Integrar registros, documentos que avalen la labor desempeñada, capacitación, desempeño laboral, psicología del trabajador, inventarios

B) Análisis de puestos, selección de personal, seguridad laboral y salud, capacitación, evaluación y análisis de puestos.

C) Planificación de la formación, programas de inducción, diagnóstico de perfiles profesionales, planificar plantillas, distribuir el personal, capacitación, seguridad laboral y salud,

D) Formación empresarial, diagnóstico de perfiles, Capacitación, presupuestar, distribuir el personal, diseñar sistemas de control de calidad, planificar plantillas,

2.- ¿Con qué frecuencia te imparten cursos de capacitación relevante e importante en tus áreas de trabajo?

A) Cada mes

B) Cada 3 meses

C) Cada 5 meses

D) Cada 6 meses

Especifique: \_\_\_\_\_

3.- ¿Usted promueve y gestiona la capacitación dentro del departamento de recursos humanos?

Si\_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

4.- ¿Cada qué tiempo capacitas al personal de la empresa?

A) Cada mes

B) Cada 3 meses

C) Cada 5 meses

D) Cada 6 meses

5.- ¿Qué tipo de capacitaciones utilizas comúnmente?

A) Capacitación en el puesto

B) Capacitación basado en sistema de competencias

- C) Capacitación de mando y gestión
- D) Técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo.

**6.-** ¿Con qué frecuencia evalúas el nivel de desempeño del trabajador?

- A) Cada mes
- B) Cada 3 meses
- C) Cada 5 meses
- D) Cada 6 meses

**7.-** ¿Qué instrumentos de evaluación utilizas para evaluar el desempeño laboral?

- A) Escalas de valoración
- B) Técnicas de entrevistas
- C) Test psicológicos
- D) Encuestas
- E) Observación

**8.-** ¿Qué problemas se dan con mayor frecuencia dentro de la empresa?

- A) Ausentismo
- B) Falta de compromiso
- C) Baja productividad
- D) Relación deficiente trabajadores-directivos

Otros: \_\_\_\_\_

**9.-** ¿Cuál es el perfil o formación académica con la que cuentas?

- A) Psicólogo
- B) L. Administración de Empresas
- C) Pedagogo
- D) Contador

**10.-** ¿Usted como elemento vital del Departamento de Recursos Humanos Diseña, Planifica, Coordina y Ejecuta proyectos de?

- A) Capacitación
- B) Inducción
- C) Evaluación laboral
- D) Análisis de Puestos

Especifique:

---

**11.-** ¿El Departamento de Recursos Humanos comúnmente a qué dependencias promueve y gestiona la implementación de becas, financiamiento para estudios y entretenimiento para la mejora en formación y motivación del trabajador?

- A) Escuelas
- B) Clubes
- C) Cines, teatros, tiendas departamentales
- D) Ninguno

**12.-** ¿Para el ingreso del nuevo personal, que seguimiento utiliza?

- A) Reclutamiento, selección, entrevista, pruebas psicométricas, examen medico.
- B) Solicitud de empleo, entrevista, pruebas psicométricas, examen Medico.
- C) Reclutamiento, selección. Solicitud de empleo, entrevista, pruebas psicométricas, examen medico.
- D) Solicitud de empleo, selección, entrevista, examen Medico.

**13.-** ¿Qué Necesidades se presentan dentro de la Empresa?

- A) Modernización tecnológica de las Máquinas
- B) Capacitación continúa
- C) Personal más competente
- D) Seguridad laboral

Otros: \_\_\_\_\_